



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# **ESTUDIO DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE UN CENTRO MULTIDEPORTIVO**

AUTOR: PABLO GINER RUIZ

TUTOR: BALDOMERO SEGURA GARCÍA DEL RÍO

**Curso Académico: 2020-21**



## **AGRADECIMIENTOS**

“A mis profesores  
A mi familia  
A mis amigos”



## **RESUMEN**

Hoy en día, practicar cualquier tipo de deporte es una de las actividades más comunes entre la población en los países desarrollados. La propia Organización Mundial de Salud (OMS) recomienda realizar deporte de manera regular para llevar una vida sana, por lo que existe una conciencia social, que se traduce en una demanda creciente, de actividades vinculadas prácticas deportivas. En un importante segmento de la población se busca un servicio que, garantizando un nivel adecuado, presente flexibilidad de horarios que le permita su realización, pues actualmente las personas están muy concienciadas con llevar una vida saludable, y eso conlleva realizar deporte y una alimentación sana.

Según datos del Observatorio Sectorial DBK, dedicado a hacer análisis y estudios de varios sectores, existen en torno a 4.000 centros deportivos bajo diversas formas sociales en España, con una facturación anual de 1.000 millones de euros. Según la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, 3 de cada 4 operadores del sector en España tiene la intención de llevar a cabo la apertura de un centro deportivo en los próximos meses.

Hay una gran variedad de tipologías en función de los servicios ofrecidos y precios. En primer lugar, están los polideportivos, de gestión pública o privada, que representan un 48% del sector, los denominados “low cost”, con un coste para los clientes entre 30 y 40 euros al mes, ocupan el 22% del mercado. Por otro lado, están los gimnasios que tienen una cuota de 100 euros o incluso más, ya que ofrecen servicios de lujo, como puede ser spa, piscina climatizada, sauna etc. además de los servicios que ofrecen el resto de los centros abarcando un 23% de cuota de mercado. Por último, encontraremos los gimnasios boutique, orientados a las actividades dirigidas, como pueden ser boxeo o pilates, estos centros ocupan un 4%, y el 3% restante corresponde a los gimnasios 24 horas.

El objetivo de este TFG es analizar la viabilidad de un centro deportivo que ofrezca un servicio de entrenamiento dirigido en tres modalidades que consideramos tienen un potencial de demanda elevado en el futuro inmediato: *Crosstraining*, *Spinning* y Estiramientos.

El trabajo se desarrollará a partir del análisis de la demanda potencial obtenida de fuentes secundarias; analizaremos las necesidades de equipamiento y espacio, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por aplicación de las normas de higiene derivadas de la situación creada por el COVID 19.

Se realizará un estudio de localización teniendo en cuenta la disponibilidad, accesibilidad y coste de los espacios disponibles para realizar a continuación un estudio de viabilidad en diversos escenarios de demanda, que completaremos con una propuesta de financiación en caso resultar viables la inversión.

**PALABRAS CLAVE:** Valoración de inversiones; estudio de viabilidad; análisis de escenarios; *Crosstraining*; *Spinning*; Estiramientos.

## **ABSTRACT**

Today, practicing any type of sport is one of the most common activities among the population in developed countries. The World Health Organization (WHO) itself recommends that sport be carried out on a regular basis to lead a healthy life, so there is a social awareness, which translates into an increasing demand, of activities linked to sports practices. In an important segment of the population, we are looking for a service that, guaranteeing an adequate level, presents flexibility of schedules that allows it to be carried out, because nowadays people are very aware of a healthy life, and that means to carry out sport and healthy eating.

According to data from the DBK Sector Observatory, dedicated to analysis and studies of various sectors, there are around 4.000 sports centers under various social forms in Spain, with an annual turnover of 1.000 million euros. According to the National Federation of Sports Facilities Entrepreneurs, 3 out of 4 operators in the sector in Spain intend to carry out the opening of a sports center in the coming months.

There are a wide variety of typologies depending on the services offered and prices. First, there are public or private management policy-making companies, which account for 48% of the sector, the so-called "low cost", with a cost to customers between EUR 30 and 40 per month, which account for 22% of the market. On the other hand, there are the gyms that have a quota of 100 euros or even more, since they offer luxury services such as spa, heated swimming pool, sauna etc. besides the services offered by the rest of the centers covering a 23% market share. Finally, we will find the boutique gyms, oriented to directed activities, such as boxing or pilates, these centers occupy 4%, and the remaining 3% corresponds to the gyms 24 hours.

The target of this TFG is to analyze the viability of a sports center that offers a training service directed in three modalities that we consider to have a high demand potential in the immediate future: Crossstraining, Spinning and Escrizations.

The work will be carried out on the basis of the analysis of the potential demand obtained from secondary sources; we will analyze the requirements of equipment and space, taking into account the restrictions imposed by the application of hygiene standards derived from the situation created by COVID 19.

A localization study will be carried out taking into account the availability, accessibility and cost of the available spaces, and then a feasibility study will be carried out in various demand scenarios, which will be completed with a financing proposal in case the investment is viable.

**KEYWORDS:** Investment valuation; feasibility study; scenario analysis; Crosstraining; Spinning; Stretching.

## RESUM

Hui en dia, practicar qualsevol tipus d'esport és una de les activitats més comunes entre la població als països desenvolupats. La mateixa Organització Mundial de Salut (OMS) recomana realitzar esport de manera regular per a portar una vida sana, per la qual cosa hi ha una consciència social, que es tradueix en una demanda creixent d'activitats vinculades a pràctiques esportives. En un important segment de la població es busca un servei que, garantint un nivell adequat, presente flexibilitat d'horaris que en permeten la realització, perquè actualment les persones estan molt conscienciades de fer una vida saludable, i això comporta realitzar esport i tenir una alimentació sana.

Segons dades de l'Observatori Sectorial DBK, dedicat a fer anàlisis i estudis de diversos sectors, hi ha entorn de 4.000 centres esportius a Espanya, sota diverses formes socials, amb una facturació anual de 1.000 milions d'euros. Segons la Federació Nacional d'Empresaris d'Instal·lacions Esportives, tres de cada quatre operadors del sector a Espanya tenen la intenció de dur a terme l'obertura d'un centre esportiu en els pròxims mesos.

Hi ha una gran varietat de tipologies en funció dels serveis oferits, i també de preus. En primer lloc, estan els poliesportius, de gestió pública o privada, que representen un 48% del sector; els anomenats "de baix cost", amb un preu per a la clientela entre 30 i 40 euros al mes, ocupen el 22% del mercat. D'altra banda, hi ha els gimnasos que tenen una quota de 100 euros o fins i tot més, ja que ofereixen serveis de luxe, com poden ser: *spa*, piscina climatitzada, sauna, etc., a més dels serveis que ofereixen la resta dels centres; comprenen un 23% de la quota de mercat. Finalment, trobarem els *gimnasos boutique*, orientats a les activitats dirigides, com poden ser boxa o Pilates; aquests centres ocupen un 4%. I el 3% restant correspon als gimnasos 24 hores.

L'objectiu d'aquest TFG és analitzar la viabilitat d'un centre esportiu que ofereix un servei d'entrenament dirigit en tres modalitats que considerem que tenen un potencial de demanda elevat en el futur immediat: *cross training*, ciclisme de sala (*spinning*) i estiraments.

El treball es desenvoluparà a partir de l'anàlisi de la demanda potencial obtinguda de fonts secundàries; analitzarem les necessitats d'equipament i espai, tenint en compte les restriccions imposades per aplicació de les normes d'higiene derivades de la situació creada per la COVID-19.

Es realitzarà un estudi de localització tenint en compte la disponibilitat, l'accessibilitat i el cost dels espais disponibles per a realitzar, a continuació, un estudi de viabilitat en diversos escenaris de demanda, que completarem amb una proposta de finançament en cas de resultar viable la inversió.

PARAULES CLAU: valoració d'inversions; estudi de viabilitat; anàlisi d'escenaris; *cross training*; *spinning*; estiraments.

## Índice

Índice de Figuras .....	10
Índice de Tablas.....	10
1. Introducción .....	11
1.1. Objeto y objetivos .....	11
1.2. El deporte en España.....	11
1.3. Gimnasios en España.....	12
1.4. Crosstraining .....	12
1.5. Objetivos de desarrollo sostenible.....	13
1.6. Metodología .....	14
2. Proyecto .....	15
2.1. Misión, visión y valores .....	15
2.2. Denominación social y actividad .....	16
3. Análisis del mercado .....	16
3.1. Sector del deporte.....	16
3.2. Empleo y deporte .....	18
3.3. Centros deportivos .....	19
3.4. Fisioterapia deportiva .....	20
3.5. Clientes.....	20
3.6. Análisis de la competencia .....	23
4. Estrategia de marketing .....	28
4.1. Análisis DAFO .....	28
4.2. Publicidad .....	30
5. Análisis del entorno.....	31
5.1. Análisis PESTEL .....	31
5.1.1 Factores Políticos.....	31
5.1.2 Factores Económicos.....	32
5.1.3 Factores sociales .....	33
5.1.4 Factores tecnológicos .....	34
5.1.5 Factores Ecológicos .....	35
5.1.6 Factores Legales.....	36
5.2. Fuerzas de Porter .....	36
5.2.1. Rivalidad entre empresas.....	37
5.2.2. Amenaza nuevos competidores .....	37
5.2.3. Amenaza de productos sustitutivos .....	38
5.2.4. Poder de negociación de los clientes .....	38

5.2.5. Poder de negociación de los proveedores .....	39
5.3. Precio.....	40
6. Presupuesto .....	42
6.1. Estudio localización .....	42
6.2. Inversión inicial.....	43
6.3. Gastos corrientes .....	46
6.4. Subcontratación .....	46
6.5. Otros gastos .....	47
6.6. Gasto personal .....	48
6.7. Préstamo bancario .....	49
7. Análisis económico previsional .....	51
8. Funcionamiento y estimaciones.....	56
8.1. Gestión de reservas.....	56
8.2. Estimación de ingresos.....	57
9. Conclusiones.....	58
Referencias.....	621

## Índice de Figuras

Figura 1. Workouts CrossFit. [5]	13
Figura 2. Logo de la empresa. Elaboración propia.	16
Figura 3. Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio de 1969 a 2019. [10]	18
Figura 4. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones deportivas. [11]	18
Figura 5. Principales cadenas de gimnasios en España en 2019 por número de centros. [13]	19
Figura 6. Tipo de actividad dirigida realizada por los encuestados. Elaboración propia.	21
Figura 7. Cantidad de personas que le gustaría realizar una actividad dirigida. Elaboración propia	22
Figura 8. Preferencia de actividad dirigida a realizar por los encuestados. Elaboración propia.	22
Figura 9. Resultado encuesta. Elaboración propia.	22
Figura 10. Estudio alcance publicidad. [25]	31
Figura 11. Cuota media mensual por tipo de club. [30]	34
Figura 12. Servicios tecnológicos más valorados por los socios. [30]	35
Figura 13. Assault Air Bike. [31]	36
Figura 14. Cartel publicitario de entrenadores personales. [36]	38
Figura 15. Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados. [37]	39
Figura 16. Las cinco fuerzas de Porter. Elaboración Propia	40
Figura 17. Planes de pago Full CrossFit. [38]	41
Figura 18. Simulación préstamo Banco Santander. [46]	49
Figura 19. Simulación préstamo Banco Ibercaja. [47]	50
Figura 20. Simulación préstamo Banco BBVA. [48]	50
Figura 21. Pirámide de Maslow. [51]	54

## Índice de Tablas

Tabla 1. Personas que practican deporte semanalmente según características personales. [8]	17
Tabla 2. Preguntas encuesta a clientes	21
Tabla 3. Análisis Brooklyn Fitboxing. [17]	24
Tabla 4. Análisis Viva Gym Group. [18]	24
Tabla 5. Análisis Altafit. [19]	25
Tabla 6. Análisis Mcfit. [20]	25
Tabla 7. Tabla 5. Análisis Mcfit. [21]	26
Tabla 8. Análisis Play Gym. [23]	27
Tabla 9. Análisis Play Gym. [24]	28
Tabla 10. Análisis DAFO.	29
Tabla 11. Análisis CAME.	30
Tabla 12. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte. [8]	32
Tabla 13. Principales áreas de disminución del gasto doméstico. [28]	33
Tabla 14. Cuotas de pago	42
Tabla 15. Matriz variable de localización	43
Tabla 16. Importancia variables localización.	43
Tabla 17. Inversión inicial.	44
Tabla 18. Gastos corrientes.	46
Tabla 19. Costes servicios subcontratados.	47
Tabla 20. Otros gastos.	47
Tabla 21. Gastos de personal.	48
Tabla 22. Análisis PyG previsional BTB Gym.	51
Tabla 23. Nuevo equipamiento 2º año.	52
Tabla 24. Nuevo equipamiento 3º año.	53
Tabla 25. Flujos de caja libre.	55
Tabla 26. Valor del VAN para diferentes escenarios.	55
Tabla 27. Calendario clases BTB Gym.	57
Tabla 28. Precios de los diferentes bonos	57

## 1. Introducción

### 1.1. Objeto y objetivos

El presente TFG que se va a realizar irá destinado a estudiar y analizar la viabilidad económica financiera de un centro multideportivo. Como se ha mencionado anteriormente en el resumen, se pretende instaurar un centro deportivo orientado a tres actividades dirigidas: el Crosstraining, Spinning y Estiramientos.

Con este proyecto se pretende lograr una serie de objetivos secundarios. En primer lugar, analizar los datos del sector deportivo a nivel nacional y provincial, de este modo, se conocen los aspectos más importantes a la hora de abrir un negocio deportivo, con este objetivo, también se consigue analizar la competencia directa, ya que se está estudiando los gimnasios que existen tanto en el país como en la provincia, y se realiza un estudio de cómo trabajan, hecho que permite conocer las debilidades y fortalezas de los competidores.

Por otro lado, evaluar donde se va a implantar el centro deportivo, es decir, la ubicación, haciendo un análisis de mercado y conociendo en que zonas sería necesario crear un centro deportivo. En este aspecto entra en acción el marketing, debido a que se pretende satisfacer las necesidades de los clientes y conocer sus gustos, y de esta manera, estudiar la mejor forma de darse a conocer al público y llegar al máximo número de personas posible. Por último, pero no deja de ser irrelevante, evaluar qué herramientas y procedimientos llevar a cabo para estudiar la viabilidad económica para la apertura del centro deportivo.

### 1.2. El deporte en España

Actualmente, en España realizan deporte casi a diario la mayoría de los ciudadanos. Según la encuesta realizada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte junto al Consejo Superior de Deportes y ha contado con la colaboración del Instituto Nacional de Estadística, más de la mitad de la población española mayor de 15 años (53,5 %) practicó deporte en el último año. A nivel internacional, España tiene muy buena reputación ya que es uno de los países más laureados y premiados en los últimos años en muchas competiciones deportivas. Respecto a los deportes practicados, la variedad de estos es muy elevada y se pueden encontrar muchos tipos de actividades. Según datos aportados por el Anuario de Estadísticas Deportivas publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte, afirman que el deporte más practicado es el fútbol con 1.063.090 de federados, seguido del baloncesto con 385.111 federados, la caza, pues cuenta con 317.065 federados, y en la cuarta posición, el golf, cuenta con 270.996 federados [1]

### 1.3. Gimnasios en España

España, como se ha comentado anteriormente, es un país donde más de la mitad de ciudadanos practica deporte. Al hablar de deporte, se debe mencionar a los gimnasios. Acudir al gimnasio no es un deporte de competición, pero sí es una manera muy cómoda y, en muchos casos, muy económica de practicar ejercicio. Hoy en día una gran parte de la sociedad está abonada a un centro deportivo. Según datos del Observatorio Sectorial DBK, dedicado a hacer análisis y estudios de varios sectores, confirma que este mercado arroja en torno a 4.000 clubes en España, con una facturación anual de 1.000 millones de euros. Teniendo en cuenta el éxito que tienen los gimnasios, muchos inversores han decidido atreverse a crear uno. La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, afirma que, 3 de cada 4 operadores del sector en España tiene la intención de llevar a cabo la apertura de un centro deportivo en los próximos meses.

Por otro lado, la variedad de los gimnasios es muy amplia y se pueden encontrar varios tipos de centros deportivos a los que los ciudadanos pueden acudir. En primer lugar, están los modelos públicos-privados, como suelen ser los polideportivos, estos son los que ocupan un 48% del sector deportivo, también encontramos los “low cost”, suelen llevar un coste para los clientes entre 30 y 40 euros al mes, ocupan el 22% del mercado. Por otro lado, están los gimnasios que tienen una cuota de 100 euros o incluso más, ya que ofrecen servicios de lujo, como puede ser spa, piscina climatizada, sauna... además de los servicios que ofrecen el resto de los centros, abarcando un 23% de cuota de mercado. Por último, encontraremos los gimnasios boutique, orientados a las actividades dirigidas, como pueden ser boxeo o pilates, estos centros ocupan un 4%, y el 3% restante corresponde a los gimnasios 24 horas.

### 1.4. Crosstraining

En este apartado se pretende hacer un abreviado explicación sobre el *CrossFit* o Crosstraining, ya que va a ser la actividad principal del proyecto, además de Spinning y Pilates, y es bastante la gente que desconoce el término Crosstraining.

En esta práctica deportiva, se realiza lo mismo que en el *CrossFit*, son sesiones de una hora donde se combinan ejercicios de fuerza, resistencia y cardiovasculares. La única diferencia entre ambos conceptos es la marca. El *CrossFit* es una marca creada por *Reebok*, en la que cada año se realizan las competiciones de este deporte en el norte de América y puede participar cualquier persona que realice este deporte siempre y cuando consiga los resultados, estas competiciones se denominan *Crossfit Games*. [2]

El beneficio del crosstraining es el no tener la obligación de pagar a *Reebok* por utilizar su marca, en desventaja está no tener tanto reconocimiento como el *CrossFit*.

En España cada vez son más las personas que realizan *Crossfit*, dado que es un deporte que simplemente necesitas una hora al día y no es necesario hacer más ejercicio durante el día por el consumo de energía que conlleva. El año 2020, fue el mejor en España en lo que se

refiere a la apertura de establecimientos de *CrossFit*, a pesar de la pandemia. En este año presente se espera mejorar esa cifra, dado que en mayo ya se han abierto casi la misma cantidad de boxes. [3]

En este deporte suelen tener alcanzar el éxito ciudadanos de Estados Unidos o Canadá, ellos son los que suelen ganar las competiciones, como Rich Froning o Mathew Fraser. España no suele tener representantes en los *Crossfit Games*, salvo en el año 2019 que participó el donostiarra *Alexander Anasagasti*. [4]

En las dos figuras siguientes, se van a demostrar dos tipos de entrenamientos de CrossFit que también se realizan en sesiones de Crosstraining, este tipo de entrenamientos reciben el nombre de *workout*.

### Murph

1600 m run (1 milla)

100 Pull-ups (dominadas)

200 Push-ups (flexiones)

300 Squats (sentadillas)

1600 m run (1 milla)

### DT

12 Deadlift (peso muerto) 70/48 kg

9 Hang power cleans 70/48 kg

6 Push jerks 70/48 kg

5 rondas, por tiempo

Figura 1. Workouts CrossFit. [5]

Los entrenamientos demostrados en la ilustración anterior son de los más conocidos dentro de la comunidad *CrossFit*. El primero alterna ejercicios cardiovasculares como correr con ejercicios a realizar con tu propio peso (flexiones, sentadillas o dominadas). En cambio, el segundo es una combinación de ejercicios de fuerza con un peso marcado para usuarios masculinos y femeninos. En ambos circuitos se trabajan todos los músculos del cuerpo haciendo combinaciones de diferentes ejercicios para compensar un músculo con otro.

Los nombres que reciben los workouts son en honor a militares estadounidenses que fallecieron en la guerra como Michael Murphy o Ryan McGhee. [6]

## 1.5. Objetivos de desarrollo sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible es un plan de acción propiciado por la Asamblea General de las Naciones Unidas creado en el año 2015 y abarca hasta 2030. Se trata de cumplir y tener en cuenta 17 objetivos a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Los Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible.

En este proyecto se van a aplicar tres objetivos, el número 3, el 4 y el 9. El primero se trata de la salud y bienestar, con la apertura de un centro deportivo dedicado a actividades dirigidas se conciencia a la sociedad de conseguir una vida saludable mediante la práctica de ejercicio de manera regular. Respecto al objetivo número 4 se refiere a educación de calidad. La idea de este proyecto es abrir un nuevo centro deportivo, por tanto, se pretende que los responsables de dirigir los tres tipos de actividades garanticen una educación en el deporte excelente. Por último, el objetivo número 9: industria, innovación e infraestructuras. La idea que se quiere llevar a cabo con este proyecto es aplicar la innovación creando industria. Es decir, la creación de un gimnasio adaptado a las nuevas tecnologías y ofreciendo servicios innovadores que no se han visto todavía en el sector deportivo, este hecho provoca crear puestos de trabajo e incrementar ingresos [7]

## 1.6. Metodología

En el presente proyecto, se van a ejecutar una serie de estudios y análisis que estarán fundamentados en fuentes y bases fiables. Además de estos estudios que se van a realizar, se presentarán una serie de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, para garantizar la veracidad de la información. Estos datos pueden ser tanto primarios como secundarios, los primeros son aquellos que se obtienen gracias a acciones propias, como encuestas o entrevistas. En cambio, los secundarios son aquellos que se han obtenido anteriormente, por informes, encuestas o estudios realizados por otras organizaciones en el que generan resultados que sirven de ayuda para la toma de decisiones de otras empresas o particulares.

Respecto a los estudios a realizar, el primero que se va a llevar a cabo es el de mercado, en el que se detallará el sector deportivo y que tipo de factores hay que tener en cuenta para abrir un centro deportivo. En dicho análisis se va a estudiar a qué tipo de público le va a interesar más los servicios ofrecidos, la localización idónea para ubicar el local y la competencia, en base a este estudio se podrá aplicar la cuota. El análisis de mercado conllevará a hacer un análisis externo, procediendo a realizar el Análisis PESTEL y el Análisis DAFO.

Asimismo, se va a realizar el análisis de la inversión, teniendo en cuenta todos los costes en los que se debe incurrir a la hora de crear un centro deportivo. Estos costes abarcan desde las materias primas necesarias, hasta los sueldos y salarios de los trabajadores, realizando en estudio previo para averiguar cuantos trabajadores se requieren. Además de los costes mencionados, también se procederá a calcular los costes fijos, como el coste de alquiler, suministros y mantenimiento, entre otros.

En resumen, todos los estudios que hay que realizar y los resultados obtenidos de dichos

estudios, estarán basados en informes, estadísticas y análisis ya existentes en el mercado, es decir, provienen de datos y fuentes secundarias. En este proyecto también se realizarán encuestas para conocer el gusto de los clientes a la hora de ir a un club de fitness, en dicho caso, se van a aplicar datos primarios. Los resultados obtenidos de esta encuesta realizada a una pequeña muestra de la población servirán para conocer al cliente y sus necesidades.

## 2. Proyecto

### 2.1. Misión, visión y valores

#### **MISIÓN**

La misión general de una empresa consiste en definir cuál es la razón de ésta, es decir, la razón fundamental del negocio y los objetivos que tiene tanto a medio como a largo plazo. Se debe definir el propósito de las actividades de la empresa. En este proyecto, el propósito principal es fomentar la actividad física regular a toda la sociedad, independientemente de la edad. Para la consecución de este, se van a ofrecer una serie de servicios para mejorar la salud de las personas y hacerles disfrutar mediante la práctica deportiva.

#### **VISIÓN**

En lo referente a visión, consiste en las metas y objetivos que se propone alcanzar la empresa en un futuro, es la concepción de lo que la empresa quiere llegar a ser. Con esta idea se pretende llegar a ser uno de los gimnasios referencia de la Comunidad Valenciana, gracias tanto a los servicios prestados por los monitores de las clases dirigidas, como el material y equipamiento garantizado. En este proyecto la visión está relacionada con la misión, dado que se quiere conseguir que las personas que acudan al centro perciban el acudir al gimnasio, no como una obligación, sino como una desconexión.

#### **VALORES**

Los valores para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permite crear las pautas de comportamiento. Este proyecto consiste en la implantación de un centro multideportivo, por lo tanto, los valores en los que se va a sustentar esta idea son:

- Trabajo en equipo. Colaboración entre todos los participantes para conseguir el mayor éxito posible y transmitir confianza a los clientes.
- Responsabilidad y lealtad con los clientes. Al tratarse de un centro deportivo es

muy probable que los clientes sufran alguna lesión. Es una prioridad que estos se sientan respaldados por todos los miembros del proyecto.

- Compromiso de calidad. Garantizar la calidad de las actividades y servicios que se ofrecen y de los materiales y equipamientos que se prestan.
- Compromiso con las medidas sanitarias. Priorizar las indicaciones de Sanidad y de la OMS en referencia a la realización de prácticas deportivas

## 2.2. Denominación social y actividad

El nombre que va a recibir esta idea es *BTB GYM*. El proyecto se dirige al sector terciario, al de servicios. La idea pretende prestar servicios deportivos, mediante la apertura de un centro multideportivo con tres tipos de clases dirigidas: Crosstraining, Spinning y Estiramientos.



*Figura 2. Logo de la empresa. Elaboración propia.*

El nombre de *BTB GYM* proviene de las siglas en inglés: “*Be the best*”. Estas palabras significan: “sé el mejor”. La intención que se pretende transmitir a los clientes es que den la mejor versión de ellos mismos cuando acudan al centro, y de esta forma, aplicar esta mentalidad en otros ámbitos de la vida.

## 3. Análisis del mercado

### 3.1. Sector del deporte

En este apartado se va a profundizar en los aspectos más generales del sector del Fitness, detallando más los datos proporcionados en la introducción. Se va a analizar la evolución en los últimos años de la gente que practica deporte en España, diferenciando en género y edad, además de estudiar la asiduidad de las personas en la práctica deportiva.

En los últimos años, se ha producido un incremento de la práctica deportiva en España, la

sociedad se ha concienciado con las indicaciones sanitarias para de llevar una vida saludable.

El anuario de estadísticas deportivas de 2019 demuestra este crecimiento en la última década, diferenciando entre hombres y mujeres y otro tipo de características personales como edad y nivel de estudios. La práctica deportiva es más frecuente entre los hombres, pero en los últimos los el incremento de esta en las mujeres, ha sido mayor que el de los hombres. En la Tabla 1 se detallan todos estos datos.

Tabla 1. Personas que practican deporte semanalmente según características personales. [8]

(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)

	PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL	
	2010	2015
<b>TOTAL</b>	<b>37,0</b>	<b>46,2</b>
<b>SEXO</b>		
Hombres	45,4	50,4
Mujeres	28,8	42,1
<b>EDAD</b>		
De 15 a 24 años	57,9	76,1
De 25 a 54 años	40,2	53,2
De 55 y más años	22,2	26,0
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>		
Educación primaria, secundaria	33,2	39,4
Educación superior o equivalente	54,9	64,1

Fuente: MCUD. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

Según los datos proporcionados, se puede observar el gran crecimiento que ha experimentado la práctica de deporte en España. El proyecto trata de la apertura de un centro multideportivo, por tanto, se debe analizar la responsabilidad que tiene el sector del Fitness en este aumento. A la hora de realizar deporte, los gimnasios cada vez tienen más peso en la sociedad, este sector ha experimentado un incremento en los últimos años. Según *Statista*, un portal estadístico con gran reconocimiento a nivel internacional, en 2019, España contaba con más de 4700 gimnasios y estos tenían más de 5,5 millones de socios ingresando una cantidad superior 2.300 millones de euros al año, el 80% de estos ingresos procedían de las cuotas de los socios. [9]

Por otro lado, esta misma fuente, demuestra la evolución creciente en los últimos años de la gente que acude a un gimnasio, en la figura 3 se demuestra esta tendencia ascendente de las dos últimas décadas.

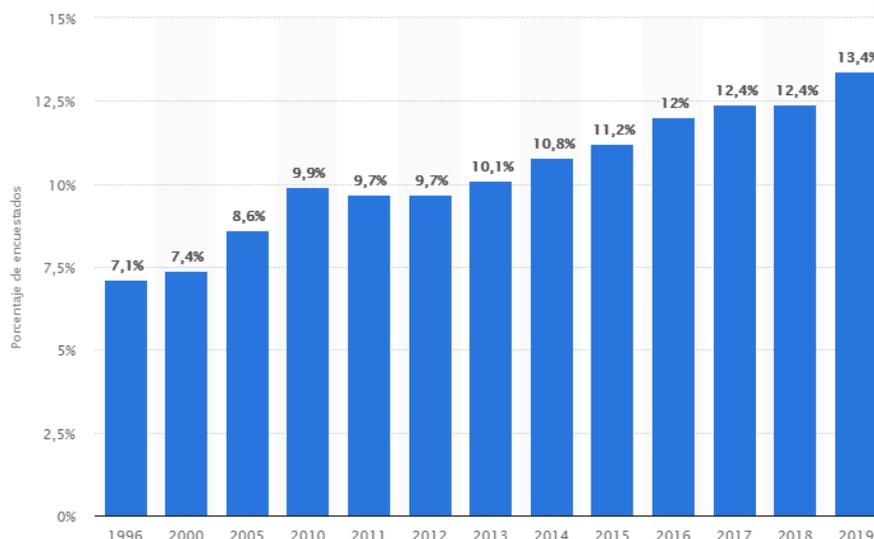


Figura 3. Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio de 1969 a 2019. [10]

### 3.2. Empleo y deporte

En este punto se va a estudiar la cantidad de empleo y puestos de trabajo que puede llegar a crear el deporte. Teniendo en cuenta todos los datos anteriormente demostrados, el sector deportivo es un mercado en auge, donde muchas personas que antes no practicaban se están animando a hacer ejercicio. Este hecho provoca, que cada vez más haya más empleo en el deporte, por lo tanto, habrá más jóvenes que decidan estudiar una carrera relacionada con el deporte. En los últimos años, se ha producido un incremento de los puestos de trabajo en el ámbito deportivo, esta información se sustenta en los gráficos elaborados por el Ministerio de Cultura y Deporte, que reflejan dichos datos en el Anuario de Estadísticas Deportivas. En la figura 4 se refleja toda la información.

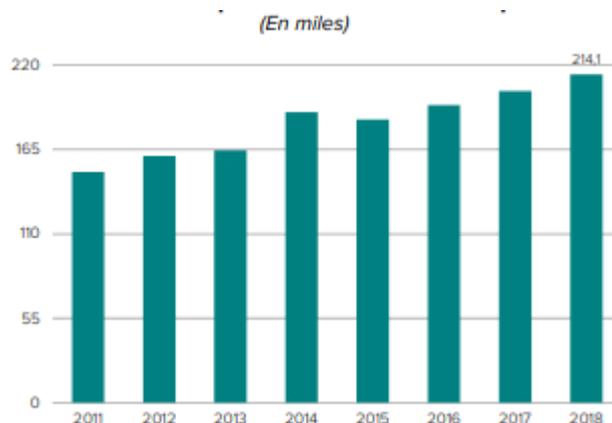


Figura 4. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones deportivas. [11]

### 3.3. Centros deportivos

Un aspecto importante que se debe analizar en el mercado, es la cantidad de centros o clubes de fitness que se han abierto en los últimos años en España. Teniendo en cuenta la información proporcionada por *CMDsport*, las cifras alcanzadas a finales del año 2019 en lo referente a aperturas de gimnasios y centros deportivos, fueron las más elevadas de los últimos años, con un crecimiento respecto al año anterior del 39,1%. [12]

Por otro lado, en España, existen varias cadenas de gimnasios que tienen múltiples centros abierto alrededor de todo el país. Estas cadenas son, en gran parte, las responsables del incremento de aperturas de nuevos gimnasios en los últimos años, ampliando sus centros deportivos en diferentes comunidades autónomas. En la figura 6 se demuestran las principales cadenas de gimnasio con más centros en España.

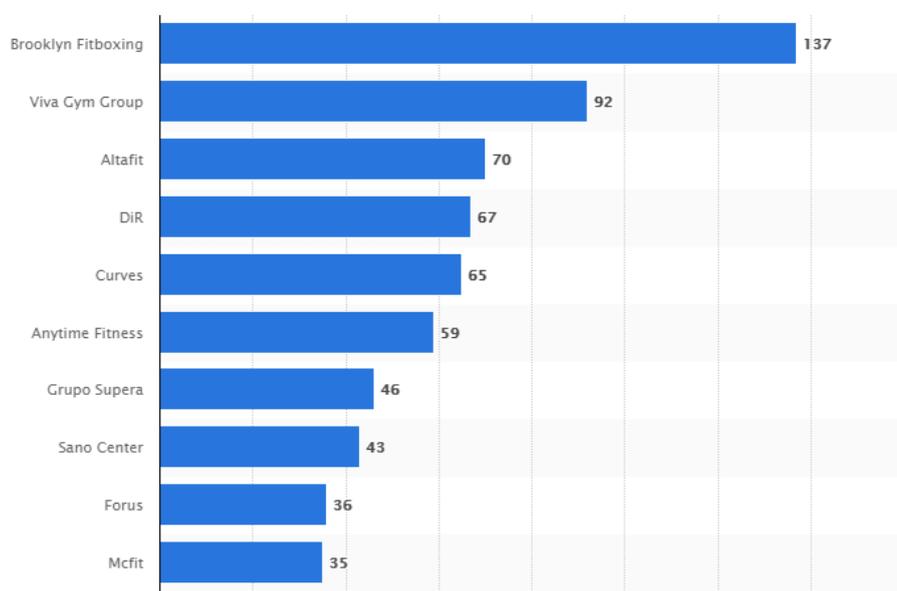


Figura 5. Principales cadenas de gimnasios en España en 2019 por número de centros. [13]

Importante mencionar, que la cadena con más centros abiertos en toda España, es *Brooklyn Fitboxing*, un gimnasio boutique dedicado a dar clases de boxeo. La idea de esta cadena es muy similar al proyecto que se quiere llevar a cabo, ya que solo se dedican a realizar actividades dirigidas. El hecho que sea la cadena con más centro es un buen indicador para la idea que se quiere implantar.

### 3.4. Fisioterapia deportiva

Uno de los oficios que se ha beneficiado de los gimnasios y los centros deportivos de actividades dirigidas es la fisioterapia. Muchas personas sufren lesiones o sobrecargas en muchos músculos y necesitan acudir a un profesional para liberar esas partes del cuerpo que se encuentran dañadas.

Son muchos los centros deportivos que tienen incluido en sus servicios la fisioterapia o bien cooperan con profesionales o clínicas para que los clientes del centro puedan acudir. Un hecho que resulta muy atractivo para los clientes, dado que ponerse en manos de un desconocido o desconocida para tratar algún problema del cuerpo puede causar un poco de recelo. Siempre es bueno tener recomendaciones sobre este tipo de profesionales, mas si cabe que sea del propio gimnasio al que estás abonado, ya que el fisioterapeuta conoce como trabajan en el gimnasio y que tipo de actividades realizan.

En BTB Gym, no se va a contar con servicio de fisioterapia en el centro. En cambio, la idea que se pretende llevar a cabo es poner en contacto a aquellos clientes que sufran alguna lesión o molestia muscular con un centro de fisioterapia y osteopatía denominada *Riber Center*. [14]

La elección de esta clínica respecto a muchas otras que se pueden encontrar en la Comunidad Valenciana es debido a las buenas referencias en Internet y la confianza personal que se tiene con el director y fisioterapeuta de la clínica *Antonio Bermejo*. [15] Otro de los motivos por los que se ha escogido esta clínica, es gracias a una entrevista que se realizó al director, anteriormente mencionado, en el periódico *La Razón*, en la que comentaba que había inaugurado la clínica un 2 de marzo de 2020 y a los diez días tuvo que cerrarla por la pandemia, a pesar de ello, hoy en día sigue funcionando y con muy buenos resultados, un aspecto muy positivo para una clínica recién inaugurada. [16]

Como se ha comentado anteriormente, contar con servicio de fisioterapia en el centro es muy ventajoso para el cliente, ya sea por comodidad o por precio. En el caso de *BTB Gym*, se opta por la colaboración, respecto al precio no es tan beneficioso para el cliente, sin embargo, los abonados se sienten más seguros y confiados de ir a la clínica aconsejada por el propio gimnasio ya que está recomendada por profesionales y en la propia clínica son conscientes de que tipo de ejercicios y actividades se realizan en el gimnasio.

### 3.5. Clientes

Antes de lanzar el proyecto, se debe conocer cuáles son las preferencias y los gustos de los consumidores. Este paso es esencial para alcanzar el éxito, dado que, si no se conocen las necesidades de los clientes, el proyecto puede fracasar porque no es atractivo lo que ofrece con lo que está buscando el cliente. Gracias a los datos obtenidos en apartados anteriores, se sabe que la sociedad suele recurrir cada vez más a los gimnasios para realizar deporte. La idea que se quiere llevar a cabo está relacionada con ese aspecto, dado que se pretende realizar la apertura de un centro multideportivo, pero dicho centro no presta los mismos servicios que el resto de gimnasios.

Para ello, se realiza una encuesta a una pequeña muestra de la población para conocer y saber si lo que se pretende ofrecer les va a interesar.

Los datos de la encuesta los hemos reflejado en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 2. Preguntas encuesta a clientes

Nº PREGUNTA	PREGUNTA
1	¿Cual es tu sexo?
2	¿Cuál es tu edad?
3	¿Estás apuntado a un gimnasio?
4	¿Qué tipo de actividades realizas en el gimnasio?
5	¿Qué tipo de actividades dirigida realizas en el gimnasio?
6	¿Te gustaría realizar una actividad dirigida?
7	¿Qué tipo de actividad dirigida te gustaría realizar?
8	¿Cuánto pagas por la cuota de un gimnasio?
9	¿Te gustaria probar una actividad dirigida en un nuevo centro?

Elaboración propia.

Después de ver las preguntas, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en la misma, reflejando las preguntas más importantes en relación con el proyecto que nos interesa. Las preguntas que más se van a tener en cuenta los resultados a la hora de la toma de decisiones son las que incluimos en esta memoria.

#### ¿Qué tipo de actividad dirigida realizas?

68 respuestas

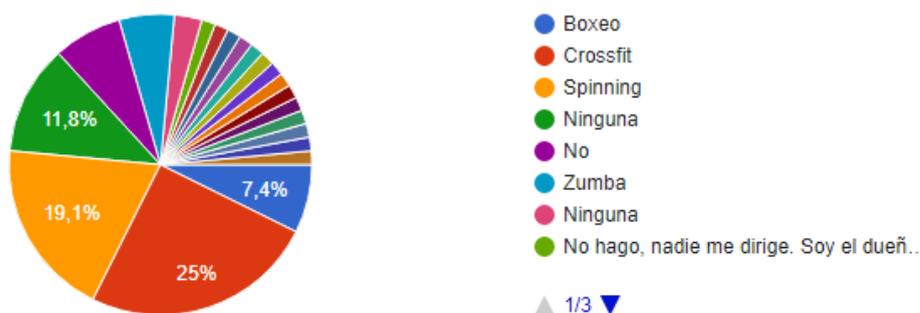


Figura 6. Tipo de actividad dirigida realizada por los encuestados. Elaboración propia.

Si no realizas ninguna actividad dirigida, ¿te gustaría probar alguna actividad?

50 respuestas

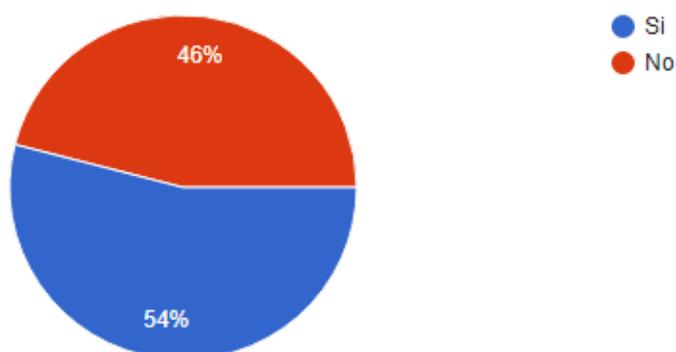


Figura 7. Cantidad de personas que le gustaría realizar una actividad dirigida. Elaboración propia

Indica que tipo de actividad te gustaría probar

27 respuestas

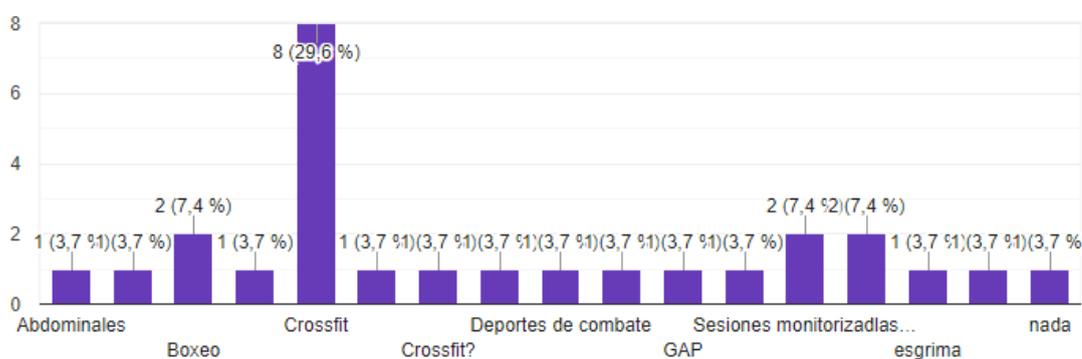


Figura 8. Preferencia de actividad dirigida a realizar por los encuestados. Elaboración propia.

¿Probarías un nuevo gimnasio de actividades dirigidas relacionadas con la fuerza y el cardio?

68 respuestas

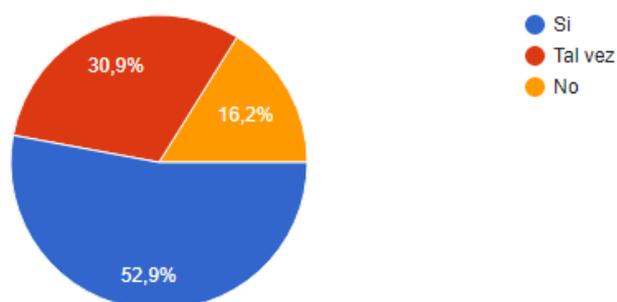


Figura 9. Resultado encuesta. Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos tras la encuesta realizada, se puede concluir varios aspectos positivos relacionados con la apertura de un centro multideportivo. Del total de los encuestados, el 50% realiza una actividad dirigida en el gimnasio, y del total de las personas que realizan actividades dirigidas, el 25% está apuntada a Crossfit, un aspecto muy positivo con relación al proyecto, ya que una de las actividades que se va a realizar es el Cross Training, como se ha mencionado anteriormente, es una actividad muy similar al Crossfit.

Por otro lado, aquellas personas que no realizan ninguna actividad dirigida, el 54% estaría dispuesta a apuntarse a una de ellas, asimismo, la actividad que más votación ha tenido y que para los encuestados es la primera opción en caso de probar una actividad dirigida, es el Crossfit, con un 37,037%.

Por último, casi un 53% de los encuestados, ha respondido afirmativamente a probar un nuevo gimnasio de actividades dirigidas relacionadas con la fuerza y el cardio, alcanzado casi un 31% las personas que tal vez probarían dicho gimnasio y solamente un 16,2%, no lo probaría.

Los resultados obtenidos en la encuesta son bastante positivos para llevar a cabo el proyecto, puesto que la mayoría de las personas probarían un nuevo gimnasio, además, a la mayor parte de los encuestados les atrae el Crossfit. Estos resultados presentan buenos indicadores relacionados con la idea que se quiere llevar a cabo.

### 3.6. Análisis de la competencia

Para hacer un correcto análisis de mercado, un paso muy importante es analizar la competencia, cuales son nuestros rivales directos en el mercado y conocer cuáles son los servicios que ofrecen y el valor que aportan.

En la tabla mostrada en el punto 3.3, se pueden observar las principales cadenas de gimnasios con más centros en funcionamiento a nivel nacional. Para hacer un análisis de la competencia lo más efectivo posible, de todas las cadenas de gimnasios que aparecen en la tabla, se va a estudiar la primera, segunda, tercera y décima, dado que cuentan con centros en la Comunidad Valenciana. Estos cuatro centros deportivos son: Brooklyn Fitboxing, Viva Gym Group, Altafit y Mcfit. Además de esos centros se va a analizar una de las cadenas de gimnasio más conocidas en la Comunidad Valenciana, recibe el nombre de *Forma Sport*, dado que cuenta con 9 centros solo en la provincia de Valencia. La información obtenida de dichos centros que se va a mostrar a continuación se ha conseguido en las webs de cada uno de los gimnasios.

## 1. Brooklyn Fitboxing

Tabla 3. Análisis Brooklyn Fitboxing. [17]

<b>BROOKLYN FITBOXING</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 sesiones al mes: 55€</li> <li>- 12 sesiones al mes: 65€</li> <li>- 1 sesión individual: 9,95€</li> <li>- Bono 10 sesiones: 90€</li> </ul>
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de boxeo dirigidas</li> <li>- Planes de entrenamiento en casa</li> <li>- Monitorización del entrenamiento</li> </ul>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regalos de bienvenida a los abonados</li> <li>- Apoyo a ONGs: Médicos sin fronteras, Save The Children, Misión Blue y Tree Nation</li> <li>- Amplia disponibilidad de clases y horarios</li> </ul>

*Elaboración propia.*

## 2. Viva Gym Group

Tabla 4. Análisis Viva Gym Group. [18]

<b>VIVA GYM GROUP</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota mensual todo el día: 26,90€</li> <li>- Cuota mensual premium: 29,90€</li> <li>- Cuota mensual platino: 32,90€</li> <li>- Matrícula en todas las cuotas: 19€</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso mediante reserva a sala de musculación</li> <li>- Variedad de clases dirigidas: spinning, yoga, body combat, step...</li> </ul>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parking gratuito</li> <li>- Múltiples actividades dirigidas</li> <li>- Posibilidad de acudir a todos los centros</li> </ul>

*Elaboración propia.*

### 3. Altafit

Tabla 5. Análisis Altafit. [19]

<b>ALTAFIT</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota mensual: 29,90€</li> <li>- Dispositivo acceso al centro: 6,90€</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a sala de musculación</li> <li>- Variedad de clases dirigidas: pilates, spinning, boxeo, gap...</li> <li>- Asesoramientos deportivos</li> </ul>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de acudir a todos los centros</li> </ul>

*Elaboración propia.*

### 4. McFit

Tabla 6. Análisis Mcfit. [20]

<b>MCFIT</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 mes: 29,90€ (matrícula 30€)</li> <li>- 3 meses: 39,90€ (matrícula 30€)</li> <li>- 6 meses: 34,90€ (matrícula 30€)</li> </ul>
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a sala de musculación</li> <li>- Servicio asesoría y entrenamiento deportivo disponible</li> <li>- Clases dirigidas funcionales en equipo</li> </ul>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de parking</li> <li>- Posibilidad de acceso a todos los centros</li> <li>- Amplia disponibilidad de clases y horarios</li> </ul>

*Elaboración propia.*

## 5. Forma Sport

Tabla 7.Tabla 5. Análisis Mcfit. [21]

<b>FORMA SPORT</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota trimestral: 19,90€</li> <li>- Cuota semestral: 14,90€</li> <li>- Cuota anual: 139,90€</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso mediante reserva a sala de musculación</li> <li>- Variedad de clases dirigidas: spinning, body pump, GAP...</li> </ul>
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Múltiples actividades dirigidas</li> <li>- Posibilidad de acudir a todos los centros</li> </ul>

*Elaboración propia.*

Los cinco centros estudiados, tienen gimnasios abiertos a nivel nacional. Se pueden sacar conclusiones de dichos centros después de las tablas mostradas y compararlos con el centro que se pretende abrir con el presente proyecto. Tanto Viva Gym Group como Altafit, Mcfit y Forma Sport, son gimnasios donde su mayor esfuerzo está destinado a la sala de musculación, los clientes acuden al centro y hacen los ejercicios que ellos deseen, dichos centros tienen múltiples actividades dirigidas, pero no son especializadas, como se pretende hacer en el proyecto.

Respecto a la primera opción, Brooklyn Fitboxing, es un centro dedicado a una única actividad, es una buena señal con respecto a la idea que se quiere llevar a cabo, dado que la cadena con más gimnasios abiertos en España se trata de un gimnasio dedicado a una actividad especializada, y el proyecto trata de abrir un centro con tres actividades dirigidas especializadas.

Por otro lado, se va a analizar en la Comunidad Valenciana dos centros parecidos a la idea que se quiere acometer, ambos están situados cerca de donde se quiere abrir el centro deportivo y tienen muy buenas reseñas en internet respecto al servicio y a los monitores.

El primero es *Play Gym*, con muy buenas recomendaciones en internet situado en las primeras posiciones de los mejores centros deportivos de valencia. [22]

Este club se dedica a tres actividades que reciben los siguientes nombres: PlayCross, PlayBoxing y PlayCore. La primera actividad es como la que se pretende hacer en el proyecto, Crosstraining, una combinación de ejercicios de fuerza, resistencia y potencia en tiempo reducido. La siguiente actividad es el boxeo, de la misma manera que Brooklyn Fitboxing, y la siguiente, está destinada a trabajar la parte abdominal en un intervalo de tiempo reducido.

Respecto al segundo centro, recibe el nombre de Distrito By New Balance, ofreciendo equipos de calidad de última generación para medir tu energía y con monitores

especializados en las actividades ofrecidas: Bootcamp, Crossfit y Yoga. La primera de las actividades es muy similar al Crosstraining, centrándose, sobre todo, en las actividades cardio vasculares para subir pulsaciones y consumir la mayor energía posible. Este centro tiene una gran reputación dado la marca que lo patrocina, *New Balance*, por lo tanto, las cuotas serán superiores al primer centro mencionado.

A continuación, se va a elaborar una tabla como las anteriores para profundizar en el análisis.

## 6. Play Gym

Tabla 8. Análisis Play Gym. [23]

<b>PLAY GYM</b>	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una sesión: 9,95€</li> <li>- Bono mensual dos días a la semana: 39,95€</li> <li>- Bono mensual tres días a la semana: 49,95€</li> <li>- Bono anual sesiones ilimitadas: 59,95€/mes</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de Crostraining, Boxeo y Core dirigidas y especializadas</li> <li>- Asesoramientos deportivos</li> </ul>
VENATJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia disponibilidad de horarios y clases</li> <li>- Promociones suplementación deportiva</li> </ul>

*Elaboración propia.*

## 7. Distrito New Balance

Tabla 9. Análisis Play Gym. [24]

DISTRITO NEW BALANCE	
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 clases al mes: 6 5€</li> <li>- 12 clases al mes: 78€</li> <li>- 20 clases dos meses: 98€</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de Bootcamp, CrossFit y Yoga</li> </ul>
VENATJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia disponibilidad de horarios y clases</li> <li>- Promociones ropa deportiva marca New Balance</li> </ul>

*Elaboración propia.*

Entre ambos precios se puede observar la gran diferencia de precio que hay entre las cuotas de un gimnasio y las de otro, motivadas especialmente por el pago que tienen que hacer a la marca *New Balance* el gimnasio denominado *Distrito By New Balance*.

En definitiva, para fijar precios se va a comparar con el primer centro expuesto, *Play Gym*, dado que igual que en el proyecto, es una idea independiente y no tienen que pagar una parte adicional a ninguna marca por hacer un servicio.

## 4. Estrategia de marketing

### 4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un estudio en el que se consideran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía. Es un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

Tabla 10. Análisis DAFO.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carece de servicios de fisioterapia</li> <li>- Centro desconocido</li> <li>- Ubicación nueva</li> <li>- Muchos clientes pasajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia en la región</li> <li>- Existencia de muchos polideportivos</li> <li>- Existencia de entrenadores personales al aire libre y más económico</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal cualificado</li> <li>- Instalaciones y equipamiento de calidad</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Variedad de actividades dirigidas</li> <li>- Actividad para prevenir lesiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos jóvenes con entusiasmo e ilusión</li> <li>- Ubicación cercana a jóvenes y estudiantes</li> <li>- Posibilidad de crear más centros fácilmente si está siendo rentable</li> </ul>

*Elaboración propia.*

Para entrar en profundidad en el análisis DAFO mostrado, se debe implementar el análisis CAME, es una metodología para saber las pautas a seguir sobre los aspectos estudiados en el análisis DAFO. Las siglas del análisis CAME son las siguientes:

- Corregir
- Afrontar
- Mantener
- Explotar

Dichas acciones sirven para responder a los aspectos de cada una de las fases del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). En la siguiente tabla se verá en más profundidad el análisis CAME del proyecto:

Tabla 11. Análisis CAME.

<b>CORREGIR</b>	<b>AFRONTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar visibilidad en las redes sociales</li> <li>- Fidelización de clientes mediante promociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la diferenciación de los servicios</li> <li>- Demostrar la consecución de resultados de manera eficaz</li> <li>- Exclusividad y especialidad</li> </ul>
<b>MANTENER</b>	<b>EXPLOTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en programas internos de formación</li> <li>- Mejorar margen de beneficios</li> <li>- Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas a clientes de sugerencias y quejas</li> <li>- Actividades de competición entre clientes y monitores</li> <li>- Amistad y servicio cercano con clientes.</li> </ul>

Elaboración propia.

## 4.2. Publicidad

En este apartado se va a hablar de uno de los aspectos fundamentales para que un negocio tenga éxito, la publicidad. Cualquier empresa debe darse a conocer de la mejor manera posible para que conseguir el mayor número de clientes, por ello, se deben centrar grandes esfuerzos en el apartado de publicidad.

En este caso, se va a contactar con un experto de la publicidad y el marketing, su nombre es Adrià Ureña, encargado de las campañas de Marketing digital de empresa como *Sunalyzer* o *Senior Media Manager*. [25]

Además de encargarse de la publicidad, Adrià será la persona que creará la web de *BTB Gym*, el precio del diseño y creación de la web además de sus servicios es de 500€, la web tiene una amortización de 1 año. Para la publicidad, las técnicas adoptadas por el profesional será invertir 5 € al día en Facebook, se aplicará esta inversión durante tres meses, el gasto total de publicidad y servicios de Adrià al mes son de 590 € al mes.

La publicidad en Facebook consiste en lo siguiente, destinar esa importe de 5€ al día en llegar al mayor número de personas interesadas en el mundo del deporte, el fitness y el *Crossfit* en Valencia y 3 kilómetros alrededor, y, según los análisis del experto Adrià Ureña, el alcance total es de 120.000 personas.

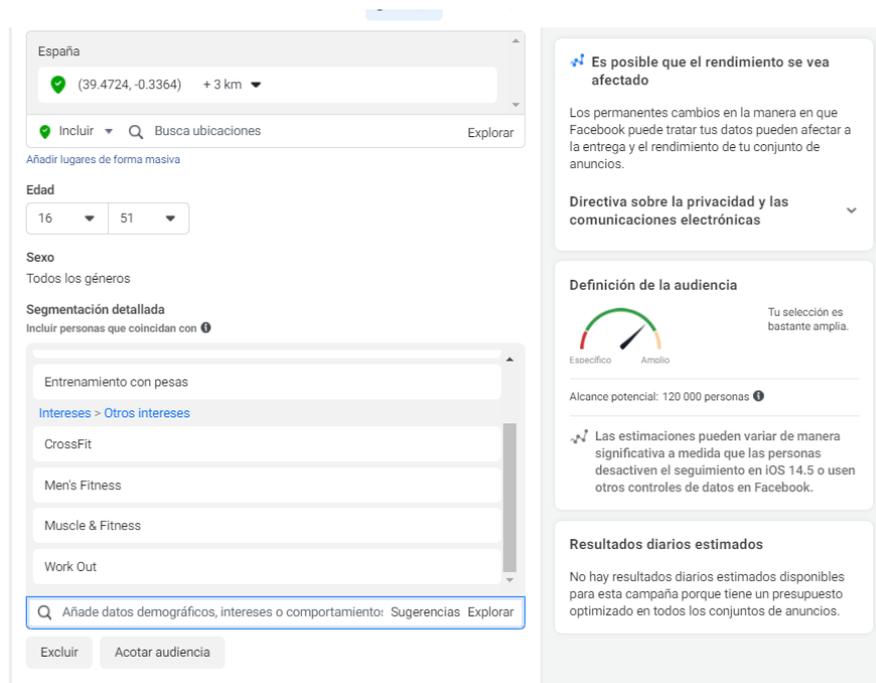


Figura 10. Estudio alcance publicidad. [25]

## 5. Análisis del entorno

### 5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL estudia el entorno macroeconómico de la empresa y ayuda a conocer e identificar las oportunidades y amenazas de la compañía. Con dicho análisis se pueden conocer todos aquellos factores externos de la organización, sobre los que no se puede influir, pero al tener información de ellos se puede actuar para potenciarlos o prevenirlos. Este análisis engloba los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### 5.1.1 Factores Políticos

Respecto a factores políticos, es necesario mencionar las diversas políticas y leyes del gobierno, las subvenciones y ayudas otorgadas a diferentes mercados y actividades y la política fiscal aplicable para cada tipo de empresa.

Además de todos estos aspectos, se debe tener en cuenta también la ley vigente, en este mercado rige la Ley del Deporte, como indica en la página web del Consejo Superior de Deportes, la Administración Pública delegará en dicho Consejo todas las competencias referentes al Deporte español, teniendo en cuenta a las Federaciones de los distintos deportes. [8]

En este caso, y siempre que se tenga en mente competir, la Federación correspondiente al proyecto es la de Halterofilia. Por otro lado, existe la FNEID (Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones deportivas), es un Órgano en el que se asocian los

empresarios de centros deportivos y una de sus funciones, entre otras muchas más, es trasladar las demandas de los asociados a las Administraciones Públicas.

Por último, es esencial la Ley del Empresario Individual y el Emprendedor aprobada el 27 de septiembre de 2013. Su principal función es servir de apoyo y ayuda al emprendedor y la actividad empresarial, favoreciendo su desarrollo y crecimiento y aplicándose a cualquier actividad económica y sector. [26]

### 5.1.2 Factores Económicos

Tanto la crisis económica en España de 2008 y la reciente pandemia COVID-19 originada en China en diciembre de 2019 provocando una crisis sanitaria y económica en todo el mundo ha ocasionado una reducción del gasto de la sociedad en bienes no necesarios. Este aspecto afecta al sector deportivo, ya que no es considerado un bien primario, lo que ha conducido a una reducción de sus ingresos en el último año.

España en particular, estaba experimentando un gran crecimiento los últimos años, como se ha mencionado anteriormente, el gasto de los españoles en deporte había aumentado considerablemente en la última década. En la siguiente tabla se puede observar los cambios surgidos en las doctrinas de la sociedad española en lo referente al gasto en deporte.

Tabla 12. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte. [8]

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total gasto vinculado al deporte (Millones de euros)	4.865,9	4.555,1	4.693,2	4.778,8	4.468,8	4.570,4	4.211,4	4.443,2	4.924,9	5.686,5
Gasto medio por persona (Euros)	106,7	99,1	101,7	103,2	96,5	99,0	91,6	96,7	107,1	123,4
Gasto vinculado al deporte en porcentaje del total de gasto	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,1

Analizando los datos de la tabla presentada, se puede observar que la crisis del 2008 provocó una disminución del gasto en deporte de los españoles, pero a lo largo del tiempo, ha ido creciendo hasta alcanzar su mayor cifra en 2017. Esta dinámica continuó en 2019, el informe del diario deportivo Marca, asegura que España experimentó un 3,5% de crecimiento en 2019 respecto al año anterior en gasto del sector deporte. [27]

Sin embargo, una vez la pandemia se instauró en todo el mundo, este crecimiento se estancó y comenzó a bajar en el último año. Tras una encuesta realizada por la empresa española PWC, dedicada a ofrecer servicios de auditoría, confirma que va a haber una disminución del gasto doméstico en ropa deportiva y actividades del 61%. [28]

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados de la encuesta mencionada anteriormente.

Tabla 13. Principales áreas de disminución del gasto doméstico. [28]



### 5.1.3 Factores sociales

Respecto a los factores sociales, es imprescindible mencionar a la OMS, dado que, como se ha mencionado anteriormente, las indicaciones marcadas por la Organización han servido para que la sociedad sea consciente de que el deporte es muy importante para llevar una vida sana.

Por otro lado, en este apartado también influye el hecho de la creciente preocupación por parte de la sociedad de alcanzar un físico determinado. Actualmente, las personas están muy preocupados con su apariencia física y que esta sea la más adecuada. Este hecho provoca un crecimiento de la práctica de deporte dentro de la sociedad española, independientemente del sexo o de la edad.

Respecto al deporte practicado entre hombres y mujeres, según el diario digital El Español, ha aumentado la práctica deportiva en el sector femenino, creciendo un 8,8% respecto al año anterior. [29]

Por último, otro aspecto que se debe mencionar son las condiciones de vida de la sociedad. No todas las personas son iguales y perciben la misma renta, por lo tanto, el gasto destinado a hacer deporte será diferente dependiendo de cada individuo. Estudiando este aspecto, se va a analizar, mediante datos secundarios proporcionados por Life Fitness, una cadena de gimnasios con mucha repercusión en España, cuánto dinero paga la sociedad por ser socio de un gimnasio, diferenciando el tipo de centro deportivo.

En la siguiente tabla se podrán observar las grandes diferencias de precios que pagan los españoles por acudir a un gimnasio.



Figura 11. Cuota media mensual por tipo de club. [30]

#### 5.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología y su innovación es un factor muy importante en todos los sectores. En la gran mayoría de negocios buscan ofrecer a sus clientes servicios o productos de calidad, y esto está relacionado con el crecimiento tecnológico y la innovación.

Respecto al mercado del Fitness, ha habido varios hechos donde se pueden observar la mejoría de la tecnología. Por ejemplo, las máquinas son cada vez más sofisticadas y tienen más atributos.

Asimismo, debido a la pandemia del COVID-19 y el confinamiento que ha conllevado, se han llevado a cabo en muchos gimnasios las clases virtuales, para que sus socios sigan manteniendo la forma a pesar de que no puedan salir de casa o acudir al gimnasio.

Finalmente, en los últimos años muchos gimnasios han seguido una tendencia bastante innovadora, tratan de ofrecer herramientas o mecanismos a los socios durante su sesión de entrenamiento para conocer el consumo de calorías o las pulsaciones que han obtenido. Un ejemplo del último caso mencionado es la conocida cadena de gimnasios *Brooklyn Fitboxing*, cuenta con varias franquicias en toda España, y todas ellas proporcionan información a sus clientes mediante mecanismos tecnológicos sobre la energía consumida o la potencia alcanzada durante las sesiones realizadas.

Teniendo en cuenta el mismo estudio anteriormente mencionado de la cadena de gimnasios *Life Fitness*, analiza los servicios tecnológicos más valorados por los socios de los gimnasios. En la siguiente figura se pueden ver las preferencias.

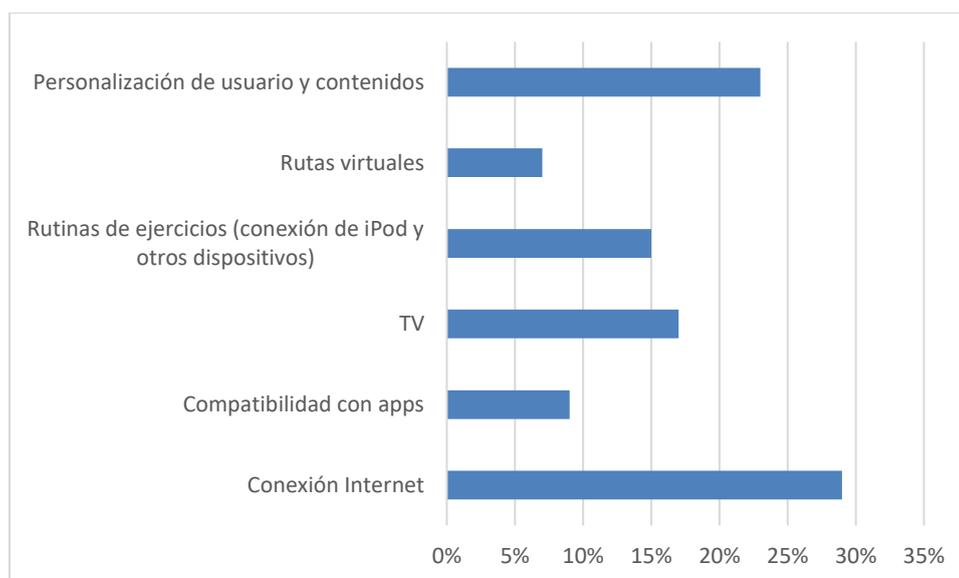


Figura 12. Servicios tecnológicos más valorados por los socios. [30]

#### 5.1.5 Factores Ecológicos

En lo referente a factores ecológicos, se debe mencionar el cumplimiento de las leyes de protección medioambiental, regulaciones del consumo de suministros, como luz, agua y gas y el reciclaje de residuos.

Dicho cumplimiento afectará al negocio, dado que hay una gran mayoría de la sociedad que está muy concienciada con el medio ambiente y la protección de este, por lo tanto, el hecho de que no se cumplan ciertos requisitos para favorecer el cuidado medioambiental puede afectar a los centros deportivos negativamente, dado que muchos socios podrían no querer continuar pagando la cuota del gimnasio.

Respecto a los suministros, la electricidad es uno de los que más consumo conlleva, dado que muchas máquinas necesitan corriente eléctrica para funcionar, como cintas, bicicletas, elípticas... Pues en el mercado del fitness existen máquinas cardiovasculares semejantes a las mencionadas anteriormente que no necesitan electricidad, pueden ir con aire o con agua, estas son las bicis denominadas "Assault Air Bike", las máquinas de remo o las cintas de correr "Air Runner". Estas máquinas, además de no consumir electricidad, son muy utilizadas para realizar ejercicios y actividades de Crossfit o Crosstraining, la actividad principal que se pretende realizar con el proyecto.



Figura 13. Assault Air Bike. [31]

#### 5.1.6 Factores Legales

Respecto a factores legales se debe nombrar las leyes mencionadas en los factores políticos cumpliendo con su normativa para el correcto funcionamiento. Además de esas leyes se debe tener en cuenta las leyes sobre el empleo y la ley de seguridad laboral. Puesto que una de las ideas del proyecto es contar con monitores cualificados, por tanto, se deben formular sus respectivos contratos en base a la normativa de dichas leyes.

Por otro lado, la actual situación de la pandemia Covid-19 ha conllevado varias modificaciones en los centros deportivos, dado que es un gran foco de contagio. Esta nueva normativa es otro aspecto importante de los factores legales, ya que si se incumplen podría significar el cierre del centro. Precisamente en Valencia, como indica el periódico Las provincias, han establecido un máximo de aforo para los centros deportivos siendo obligado tomar la temperatura cuando se entra al recinto. [32]. Asimismo, otra de las medidas relacionadas con el COVID-19 publicadas en noviembre de 2020, que confirma la prohibición del uso de las duchas y vestuarios en los centros deportivos. [33]

### 5.2. Fuerzas de Porter

El análisis de Porter o las cinco fuerzas de Porter, es un estudio creado por Michael Porter, sirve para analizar un sector y su entorno a raíz de las cinco fuerzas existentes en el análisis. Dicho estudio facilita a la empresa conocer, más en profundidad, la competencia que tiene el mercado sobre en el que se opera, en este caso el sector deportivo y del fitness. Las cinco fuerzas nombradas anteriormente son: rivalidad entre empresas existentes, amenaza de los nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

### 5.2.1. Rivalidad entre empresas

La competencia existente en el mercado es muy alta, como se ha podido comprobar en el punto 3, en el análisis de la competencia, hay multitud de centros abiertos a nivel nacional y regional, y uno de los factores a tener en cuenta por los que hay gran variedad de gimnasios abiertos en España en la actualidad, a pesar de la pandemia Covid-19 y las restricciones, es que el sector deportivo abarca casi un 4% del PIB (Producto Interior Bruto) de España, como indica el periódico *El País*, hablando en el propio informe de que las instalaciones deportivas están en la cabeza a la hora de generar empleo. [34]

A raíz de este crecimiento hay gran variedad en los tipos de centros deportivos ya establecidos en el mercado, como se ha comentado anteriormente en el resumen, se pueden encontrar los gimnasios *low cost*, los gimnasios *boutique*, los polideportivos, los centros de lujo y los gimnasios 24 horas. La competencia y la rivalidad, como se puede comprobar, es muy amplia, ya que todos ellos sirven para que el cliente haga deporte. Pero la competencia directa está en los gimnasios *boutique* y los *low cost*, ya que la idea del proyecto es abrir un centro de actividades dirigidas, especialmente tres, a un precio asequible para la clientela. Un ejemplo claro de gimnasio *boutique* es el centro mencionado anteriormente, *Play Gym*.

Los gimnasios *boutique*, son centros no muy grandes, donde hay un servicio especializado y una atención personalizada al cliente, es por ello que la cuota puede ser más elevado que un centro con una sala de musculación donde los clientes practican deporte libremente. Por ello la idea del proyecto es combinar ambos conceptos, tanto gimnasios *boutique* como *low cost*, entregar al cliente un servicio personalizado y profesional a un precio atractivo y asequible con relación a la calidad ofrecida.

### 5.2.2. Amenaza nuevos competidores

La probabilidad de que aparezcan nuevos competidores es bastante alta, como ya hemos comprobado anteriormente, es un mercado que está creciendo exponencialmente. Es fácil que entren nuevos competidores, la amenaza se encuentra, en que estos nuevos competidores se establezcan en el mercado. Esa es la idea que se pretende llevar a cabo con el proyecto, entrar en el mercado y permanecer.

Los aspectos a tener en cuenta para identificar a nuevos competidores potenciales son tres: servicio, publicidad y precios. Los nuevos competidores deben tener muy en cuenta estos tres factores, tienen que ofrecer un servicio diferencial, para que su centro no sea concebido como uno más. La publicidad es muy importante, tener presencia tanto en las redes sociales como en los clientes, ya que estos son los principales aliados, pueden aconsejar el gimnasio a amigos o conocidos si el servicio que se les ha entregado les ha gustado. Por último, el precio, uno de los criterios más importantes, por no decir el que más, para los clientes, debe ser un precio asequible para los consumidores y que la relación calidad/precio sea justificada.

En resumen, la verdadera amenaza de los nuevos competidores reside en ofrecer un servicio especializado y profesional a un buen precio y con una publicidad potencial.

### 5.2.3. Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos no es muy elevada, dado que no hay muchos servicios que puedan sustituir a los centros deportivos. Los entrenadores personales son el ejemplo de productos sustitutivos de los gimnasios.

Sin ir más lejos, en Valencia, una nueva tendencia de las personas es acudir al cauce del Río Turia o a la playa a ejercitarse, en estos lugares es donde más entrenadores personales se pueden encontrar, dado que hacen entrenamientos en grupo. La pandemia Covid-19 provocó el cierre de los gimnasios durante un tiempo, y gran parte de la sociedad se ha acostumbrado a recurrir a este tipo de entrenamientos, como comenta el periódico *Las Provincias*. [35]

A continuación, se va a mostrar una imagen de la publicidad de un grupo de entrenadores personales denominado *DYEP*.



Figura 14. Cartel publicitario de entrenadores personales. [36]

Es un conjunto de licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y su función es realizar entrenamientos en grupo todos los días en el cauce del Río Turia además de ofrecer servicios de dietética y alimentación para sus clientes. La ventaja de este tipo de servicios respecto a los gimnasios es su precio, ya que tienen un gran margen de beneficios porque sus costes son escasos.

### 5.2.4. Poder de negociación de los clientes

En este mercado el poder que tienen los clientes para negociar sobre las cuotas o los precios por una mensualidad de un gimnasio no es directo. Es decir, los clientes no pueden variar la cuota de un gimnasio cuando se van a apuntar a este.

Sin embargo, su poder es bastante alto, ya que indirectamente, los clientes establecen el precio según sus criterios, dado que si perciben muy elevado el precio de un bono de un gimnasio no se van a apuntar. Por lo tanto, el precio que los gimnasios establecen a sus

cuotas está ligado a las decisiones y preferencias de los clientes.

Por otro lado, un motivo que explica el elevado poder de negociación de los clientes, es que acudir al gimnasio no es un servicio de primera necesidad, por lo tanto, se puede prescindir de este.

### 5.2.5. Poder de negociación de los proveedores

En este caso, el poder de los proveedores no es alto, ya que hay gran variedad de distribuidores en el mercado que pueden satisfacer las necesidades de los gimnasios, y ellos son conscientes.

En el presente TFG, se ha comentado que la empresa con la que se va a llevar a cabo la compra de material deportivo es *Get Strong Fitness*, situada en Ávila. Se ha elegido a esta empresa por los equipos que ofrece y sus precios, además de los descuentos que ha realizado.

Según el Ranking de Empresas por facturación, la empresa distribuidora escogida se sitúa en la posición número 520 en el sector del comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados. [37]

En la primera posición se encuentra *Decathlon España SAU*, CON 1.708.679.332 millones de euros de facturación. A continuación, se muestra una figura con el ranking de las diez mejores empresas en facturación del sector del comercio al por menor de artículos deportivos.

1	0 ➡	DECATHLON ESPAÑA SAU	1.708.679.332	Madrid	Ver más
2	1 ⬆	JD SPAIN SPORTS FASHION 2010 SL.	172.383.241	Alicante	Ver más
3	1 ⬆	FORUM SPORT SOCIEDAD ANONIMA	124.649.000	Bizkaia	Ver más
4	1 ⬆	DEPORVILLAGE SL	59.473.282	Barcelona	Ver más
5	1 ⬆	FOX HEAD EUROPE SLU	53.186.038	Madrid	Ver más
6	0 ➡	TREK BICYCLE SL	35.987.085	Madrid	Ver más
7	3 ⬆	PORTEROMANIA SL	30.050.082	Zaragoza	Ver más
8	1 ⬆	BARRABES SKI MONTAÑA SL	25.810.464	Huesca	Ver más
9	0 ➡	INTERSPORT RETAIL ONE S.L.	24.934.587	Barcelona	Ver más
10	2 ⬆	AGRUPACIO DE COMERCIANTS ESPORT DEVAL SL	24.404.874	Valencia	Ver más

Figura 15. Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados. [37]

Una vez concluido el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se establece el modelo a estudiar de este análisis para el proyecto que se quiere llevar a cabo. A continuación, se muestra la figura que representa el estudio de Porter del centro deportivo que se pretende abrir.

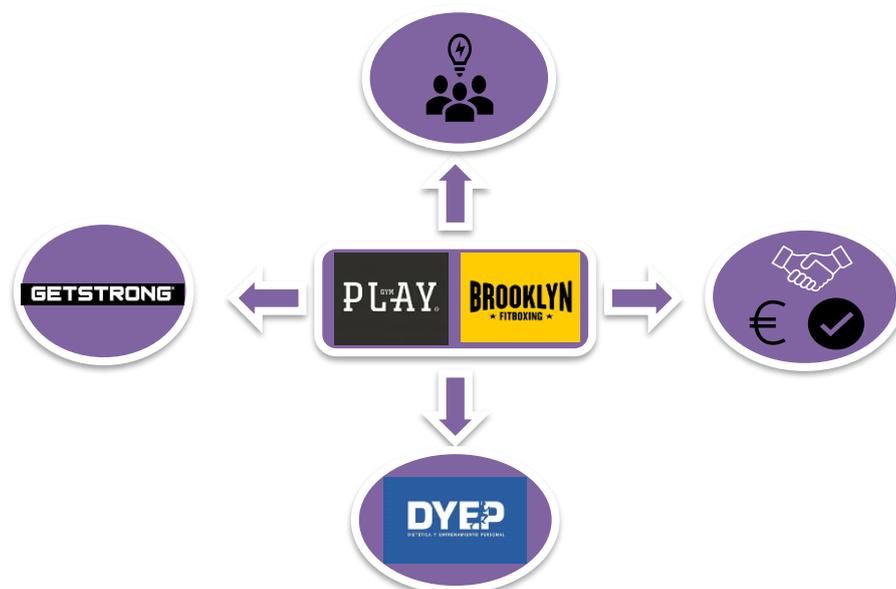


Figura 16. Las cinco fuerzas de Porter. Elaboración Propia

### 5.3. Precio

Respecto al precio de las cuotas que se van a ofertar, estarán basadas en los precios de la competencia, sobre todo de aquellos centros deportivos dedicados a actividades dirigidas, donde todos ofrecen varios tipos de cuotas en función del número de sesiones a las que van a acudir durante un mes, como es el caso del principal competidor en Valencia, *Play Gym*.

Para establecer el precio de las cuotas, se ha tomado como ejemplo dos centros deportivos, el ya mencionado *Play Gym* y un centro de la marca *CrossFit* situado en la playa de La Patacona denominado *Full Crossfit*. Dicho centro, como se mencionaba anteriormente, tiene disponibles tres tipos de cuotas que se pueden observar en la siguiente figura.

#### PLANES DE PAGO



Figura 17. Planes de pago Full CrossFit. [38]

Analizando las diferentes cuotas del centro deportivo *FULL CROSSFIT* se pueden observar tres tipos de planes diferentes. El básico por 70€ al mes, incluyendo dos clases y un open box por semana, el medio por 85€ al mes, este incluye tres clases y un open box por semana y, por último, el plan alto, cinco clases y un open box por semana. El término Open Box es conocido como las horas en las que puedes acudir al centro y tener acceso a equipos y materiales del box pero no hay una clase dirigida específica, pudiendo hacer cada uno los ejercicios que deseen.

Haciendo una comparación entre las cuotas de este centro y de *Play Gym*, hay una gran diferencia de precio. Las cuotas de dicho centro son:

- 2 sesiones al mes: 39.95 €/mes
- 3 sesiones al mes: 49.95€/mes
- Sesiones ilimitadas al mes: 59.95€/mes

Esta gran diferencia se debe, en gran parte, al pago que tiene que hacer *FULL CROSSFIT* a la marca *CrossFit*, creada por *Reebok*, por utilizar su marca y pagar un entrenador que obtenga el nivel 1 de *CrossFit*. [39]

La idea del proyecto, como se ha comentado al principio del presente TFG, es no utilizar la marca *CrossFit*, por tanto, el precio no será tan elevado.

Haciendo un estudio de los precios presentados por ambos centros deportivos analizados, se han obtenido los siguientes precios que se pueden ver en la tabla.

Tabla 14. Cuotas de pago

	Precio	Descuento familias	Descuento amigos
10 sesiones al mes	50,95 €	15%	10%
15 sesiones al mes	60,95 €	15%	10%
20 sesiones al mes	70,95 €	20%	15%
Ilimitadas sesiones al mes	80,95 €	20%	15%

*Elaboración propia.*

Los precios establecidos se acercan más a los precios de *Play Gym*, a pesar de que el precio final por cuota es superior, se ofrecen más sesiones por mes que el competidor, por tanto la sesión sale al mismo precio que *Play Gym*. Además, una de las ventajas para los clientes son los descuentos ofrecidos, si te apuntas con un familiar o con un amigo, potenciando a traer más clientela y agradeciendo a los clientes en forma de descuento, dado que, si un cliente que tiene el bono de sesiones ilimitadas viene con un familiar, ambos tendrían que abonar una cuota de 64,76€, un precio muy competitivo en este mercado.

## 6. Presupuesto

En este apartado se van a estudiar todos los gastos e inversiones que se esperan realizar, los servicios que se van a subcontratar a otras empresas y que son indispensables para la actividad del centro, como la limpieza, y el número de trabajadores que se va a contratar, conociendo sus sueldos.

### 6.1. Estudio localización

Teniendo en cuenta las necesidades de espacio de nuestro centro deportivo se ha procedido a una búsqueda de locales disponibles en distintos barrios de la ciudad de Valencia; para cada alternativa de localización se han valorado, como variables locacionales relevantes: el canon de arrendamiento del local, la inversión de adecuación que necesita, número de centros deportivos existentes en el barrio, la demanda potencial, medida por el porcentaje de estudiantes universitarios que viven en el barrio, facilidad de acceso, medida por las alternativas de transporte público disponible en un radio de 100 metros (número de líneas de la EMT y de Metro Valencia). Se utilizó una escala de Likert para establecer el valor de cada variable locacional en cada posible ubicación.

Se ha utilizado el método de la media ponderada para seleccionar la ubicación más adecuada de nuestro centro, los coeficientes de ponderación se han obtenido con el método de AHP, solicitando a un panel de expertos la importancia relativa de las variables decisionales de acuerdo con la escala de Saaty.

La matriz de consenso obtenida por los expertos fue la siguiente:

Tabla 15. Matriz variable de localización

	Canon	Inversión	Competencia	Clientes	Acceso
Canon	1,00	5,00	9,00	7,00	3,00
Inversión	0,20	1,00	5,00	3,00	2,00
Competencia	0,11	0,20	1,00	0,50	0,33
Clientes	0,14	0,33	2,00	1,00	0,50
Acceso	0,33	0,50	3,00	2,00	1,00

Elaboración propia.

Cuya razón de consistencia es de 0,06.

Con esta matriz de comparaciones pareadas los pesos de las distintas variables locacionales consideradas son:

Tabla 16. Importancia variables localización.

Canon	0,54
Inversión	0,20
Competencia	0,05
Clientes	0,07
Acceso	0,14

Elaboración propia.

Es decir, para los expertos consultados las variables económicas, canon de arrendamiento e inversión de adecuación necesaria, son con diferencia los criterios de más peso, mientras que la presencia de competencia no debería preocuparnos, probablemente por la especificidad de los servicios que ofertamos.

Aplicando estas ponderaciones a los locales seleccionados en el portal inmobiliario el Idealista, puntuando cada variable entre 1 (muy desfavorable) y 5 (muy favorable), el local que mejor puntuación alcanza está situado en el Paseo de Facultades, 3 de la ciudad de Valencia. Dicho local en la zona de La carrasca, muy próximo a la zona universitaria, ya que los jóvenes son los que más suelen ir al gimnasio y más preocupación muestran por el físico. [40]

## 6.2. Inversión inicial

En la inversión inicial se debe explicitar el local donde se va a llevar a cabo la actividad del proyecto. Dicho local, se pretende arrendar en la zona de la carrasca, muy próximo a la zona universitaria, ya que los jóvenes son los que más suelen ir al gimnasio y más preocupación muestran por el físico, este local se ha escogido visitando el portal inmobiliario Idealista, situado en el Paseo de les Facultats 3. [40]

A continuación, en la siguiente tabla se mostrarán el resto de gastos iniciales que van a suponer la apertura del centro deportivo.

Tabla 17. Inversión inicial.

	COSTE
1. LOCAL *	3.000,00 €
2. REFORMA y PINTURA LOCAL *	19.650,00 €
3. EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO *	2.301,40 €
4. MAQUINAS FITNESS *	43.260,82 €
5. APLICACIÓN Y WEB	15.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>72.512,22 €</b>

\* OBSERVACIONES

Elaboración propia.

Analizando los datos de la tabla, muchos de los costes tienen observaciones, dado que se tiene que explicar el origen de esos costes:

1. El local tiene un coste de arrendamiento de 1.000€ al mes, a lo que hay que añadir dos mensualidades más, un mes de honorarios de servicios inmobiliarios, Remar Inmobiliaria, y otro mes de fianza, en total 3.000€ iniciales.
2. Este coste corresponde a la reforma del local y a la pintura, dado que se va a realizar una decoración nueva del local y se tiene que llevar a cabo una reforma para separar las distintas zonas de las actividades. En este coste está incluido el precio del suelo acolchado, para que el golpeo de los diferentes pesos no dañe la estructura. A parte de la reforma del local y de la pintura, se incluye la inversión que conlleva la instalación de paneles solares, ya que la factura eléctrica es muy elevada, en el siguiente apartado se verá. La instalación de paneles fotovoltaicos tiene un coste de 11.200€, incluyendo las tasas del ayuntamiento, recuperando la inversión en 8 años, ya que en la actualidad en la Comunidad Valenciana hay una subvención del 40% del IRPF correspondiente al año siguiente de la finalización de la instalación. [41]  
Al tratarse de un bajo, se ha llegado a un acuerdo con la comunidad de vecinos de la calle Paseo de les Facultats 3 para poder instalarlos en la azotea del edificio, según la Ley de Propiedad Horizontal, es necesario que un tercio de los vecinos estén de acuerdo para aprobar dicha operación, ya que se trata de autoconsumo residencial no compartido. [42]  
Para dicha instalación, se ha contactado con *Sunalizer Europa S.L.*, una plataforma digital de energía solar que compara las propuestas ofertadas por los instaladores y entrega un servicio de asesoría al cliente orientándolo a tomar la mejor decisión. [43]
3. La idea es adquirir una mesa y una silla para recepción y tres sillas de espera para los clientes. La empresa que suministra el mobiliario es *Muebles Montiel S.L.* Por otro lado, se va a adquirir un monitor y un PC en la compañía *Media Markt Saturn Administración España S.A.*, en esta misma compañía se compran dos altavoces para la reproducción de música durante las actividades y dos aires acondicionados de frío y calor. Respecto a la amortización, tanto el mobiliario como el equipo informático se recuperarán en 8 años.

4. Respecto al material del gimnasio, que supone el mayor coste, se va a contratar a la empresa *Get Strong Fitness S.L.*, proveedora de material de gimnasio para los boxes de Crossfit, por otro lado, la adquisición de las bicicletas para la actividad de spinning, se contactará con la empresa *Life Fitness Iberia S.A.* La primera empresa ha realizado un descuento del 15% por compra de gran tamaño, en cambio la segunda empresa, ha realizado un descuento del 10%, por el mismo motivo. La amortización del equipo de gimnasio es de 8 años. A continuación, se muestra todo el material adquirido:

- 1 RACK
- 12 BARRAS 20 KG
- 8 BARRAS 15 KG
- 12 DISCOS 5 KG
- 12 DISCOS 10 KG
- 10 DISCOS 15 KG
- 8 DISCOS 20 KG
- 40 CIERRES
- 4 SOPORTE BARRAS
- 1 SOPORTE DISCOS
- 4 KETTLEBELLS 8KG
- 4 KETTLEBELSS 10KG
- 4 KETTLEBELLS 12 KG
- 5 KETTLEBELLS 16 KG
- 5 KETTLEBELLS 20 KG
- 2 KETTLEBELLS 24 KG
- 6 MANCUERNAS 8KG
- 6 MANCUERNAS 10 KG
- 6 MANCUERNAS 12.5 KG
- 8 MANCUERNAS 15 KG
- 8 MANCUERNAS 17.5 KG
- 8 MANCUERNAS 20 KG
- 4 MANCUERNAS 22.5 KG
- 4 MANCUERNAS 25 KG
- 8 WALL BALL 6 KG
- 10 WALL BALL 9 KG
- 12 COMBAS
- 8 CAJONES
- 3 BALDAS MANCUERNAS
- 2 BALDAS KETTLEBELL
- 3 AIR RUNNER
- 5 AIR ASSAULT BIKE
- 5 MÁQUINAS REMO
- 12 BICICLETAS SPINNING

5. La aplicación tiene un coste de 15.000€, y una amortiación de dos años. Se decide abonar una parte al contado y el resto mediante un préstamo con el

*Banco Santander* con un tipo de interés de 5,75% y TAE 8,15%, más adelante se hará una comparativa de las diferentes entidades bancarias seleccionadas y se argumentará porque se ha escogido esta opción.

### 6.3. Gastos corrientes

Este apartado hace referencia a los gastos en los que una empresa incurre frecuentemente, es decir, todos los meses se efectúan dichos gastos. En la siguiente tabla se pueden ver las estimaciones de los gastos corrientes:

Tabla 18. Gastos corrientes.

	COSTE
Luz	€ 226,22
Agua	€ 117,60
Fibra y móvil	€ 39,95
Mantenimiento equipo	€ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>€ 533,77</b>

*Elaboración propia.*

Como se puede observar, el consumo de luz es menor al de un gimnasio convencional puesto que se han seleccionado máquinas deportivas que no requieren energía eléctrica. Así pues, el coste de la luz alcanza un valor de 226,22 euros al mes. Como se ha comentado anteriormente, se va a realizar una instalación de paneles solares para autoconsumo residencial, lo que implica una reducción de la tarifa. En este caso, la instalación será de 11 KW, por tanto, la factura, según los cálculos de *Sunalizer*, se reduciría un 43%, y la nueva factura sería de 226,22 €. En cuanto al agua, que se destina exclusivamente para vestuarios y limpieza, el coste es de 117,60 euros.

Para la Fibra y el móvil se ha seleccionado *Lowi-Vodafone Enabler España S.L* como operador puesto que proporciona las mejores tarifas al menor coste de 39,95 euros mensuales. De esta forma se permite mantener el contacto con los clientes y la utilización de la aplicación.

Por último, se depositan 450€ cada trimestre, es decir, 150€ al mes, en una cuenta bancaria, con el fin de mantener los equipos adquiridos y por futuros recambios o renovaciones de estos.

### 6.4. Subcontratación

Existen varios servicios que son subcontratados a otras empresas. A continuación, se muestran los servicios subcontratados.

Tabla 19. Costes servicios subcontratados.

	COSTE
Limpieza	265,00 €
Suministro alimentación deportiva	*
<b>TOTAL</b>	<b>265,00 €</b>

Elaboración propia.

La limpieza del gimnasio se realiza diariamente por parte de la empresa *Anasa Limpiezas S.L* con un coste mensual de 265 euros.

En cuanto a la alimentación deportiva, se ha decidido trabajar con *Prozis.group*, que ofrecen un 10% de descuento por adquisición de gran tamaño. De esta forma al comprar a través del gimnasio los clientes obtienen un 5% de descuento con respecto a la marca, mientras que el gimnasio obtiene el 5% restante como beneficios. Se van a poner a la venta los productos denominados *Real Whey Protein*, se conoce como la proteína en polvo que consumen los deportistas para ganar masa muscular. Dicho producto se va a ofrecer a un precio de 18,99€ el kilogramo, de ese precio, el club se queda el 5% de cada producto comprado. [44]

## 6.5. Otros gastos

Otros gastos hacen referencia al resto de gastos a pagar sin tener en cuenta al personal. Se observan a continuación los importes.

Tabla 20. Otros gastos.

	COSTE
Seguro *	246,00 €
Asesoría	170,00 €
Autónomo	286,10 €
Publicidad	590,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.292,10 €</b>

Elaboración propia.

Para la contratación del Seguro, se ha firmado un contrato con *Grupo Segurartic S.L*, agencia de seguros deportivos que ofrece una cuota de 246€ al año.

Respecto a los servicios de asesoría laboral, contable y fiscal, se ha llegado a un acuerdo de 170€ al mes con *Asesoría Danalo*, dado que se espera que se produzcan más de 150 facturas entre emitidas y recibidas.

Por otro lado, el pago de autónomos corresponde al mínimo establecido en 2020, ya que se trata de una nueva apertura y se decide pagar el mínimo importe. La cuota mínima corresponde al 30% de la base mínima de cotización, habiéndose modificado en 2020 el mínimo de esta base a 944,35€. [45]

Importante añadir los pagos trimestrales de IVA que deben abonar los autónomos sobre

sus ingresos cada trimestre.

Finalmente, el gasto en publicidad mencionado anteriormente corresponde a 590€ al mes durante tres meses.

## 6.6. Gasto de personal

Por último, se van a explicar los gastos de personal, estos gastos deben estar en el mismo grupo que los gastos corrientes, ya que el ingreso de la nómina se produce mensualmente, pero se debe explicar los motivos del salario y las funciones que hace cada trabajador. En la tabla siguiente se demuestran todos los gastos de personal.

Tabla 21. Gastos de personal.

	SALARIO BRUTO MENSUAL	SEGURIDAD SOCIAL+DES EMPLEO+FP MENSUAL	TOTAL MES	SALARIO BRUTO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL+DES EMPLEO+FP ANUAL	TOTAL AÑO
MONITOR JEFE	1.600,00 €	528,00 €	2.128,00 €	19.200,00 €	6.336,00 €	25.536,00 €
MONITOR	1.400,00 €	462,00 €	1.862,00 €	16.800,00 €	5.544,00 €	22.344,00 €
MONITOR	1.400,00 €	462,00 €	1.862,00 €	16.800,00 €	5.544,00 €	22.344,00 €
MONITOR	1.400,00 €	462,00 €	1.862,00 €	16.800,00 €	5.544,00 €	22.344,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.800,00 €</b>	<b>1.914,00 €</b>	<b>7.714,00 €</b>	<b>69.600,00 €</b>	<b>22.968,00 €</b>	<b>92.568,00 €</b>

Elaboración propia.

Como se puede observar, hay cuatro trabajadores, tres de la misma categoría y uno con un puesto superior, también se ve reflejado en el sueldo. El primero es el monitor jefe, que se encarga de dirigir las actividades, como el resto del personal, pero además una de sus tareas será preparar y diseñar las clases de *Crosstraining*, la actividad principal del proyecto, por ello tiene un sueldo superior. Respecto al resto de los monitores, se encargarán de dirigir las actividades. Tanto el monitor jefe como el resto del equipo están capacitados para dirigir las actividades de *Crosstraining*, *Spinning* y *Estiramientos*. Se han escogido a cuatro monitores porque la idea es que a ciertas horas del día habrá momentos que coincidan dos de las tres actividades que se van a realizar, esto ocurrirá a partir de las 16:00, por tanto, se necesitará uno de los cuatro trabajadores en la recepción para atender cualquier consulta de los clientes.

Respecto a los sueldos, la empresa paga un 33% del salario bruto al mes por cada trabajador, por ello el total al mes asciende hasta los 7.714,00€, esto significa al año 92.568,00€, dado que se van a abonar 12 pagas mensuales.

En resumen, los sueldos se han basado en sueldos medio de monitores de sala fitness y de actividades dirigidas. La idea a largo plazo es ofrecer variables a los monitores, es decir, estos adquieren el 10% de la cuota de aquellos clientes que convengan y decidan apuntarse a *BTB*.

## 6.7. Préstamo bancario

Como se ha mencionado anteriormente, la entidad financiera a la que se ha acudido para la concesión del préstamo ha sido el *Banco Santander*. Además de esta entidad bancaria se han estudiado otras dos, *Banco Ibercaja* y *Banco BBVA*, el factor más decisivo para escoger al banco seleccionado ha sido sobre todo la confianza y profesionalidad transmitida, además de que la cuota se ajusta a las necesidades, a pesar de que, el *Banco Ibercaja* es la entidad, de las tres estudiadas, en el que el capital total a pagar a final del préstamo es el menor de las tres, en segunda posición el *Banco Santander* y por último el *Banco BBVA*.

A continuación, en la siguiente figura se mostrará el simulacro de préstamo ofrecido por el *Banco Santander*.

Tu cuota mensual

**174,66 €**

Comprueba si está PRE-AUTORIZADO >

Comisión de apertura financiada	(2,25%) 233,56 €
Tipo de interés nominal primer año (tipo fijo)	5,75%
Tipo de interés nominal resto periodo (tipo fijo)	5,75%
<b>TAE</b>	<b>8,15%</b>
Prima del seguro financiada	380,60 €
Coste mensual del seguro (incorporado en la cuota mensual)	6,40 €
Importe total financiado	10.614,16 €

Figura 18. Simulación préstamo Banco Santander. [46]

Como se puede observar en la imagen, es una cuota mensual de 174,66€ a pagar en 72 meses, un importe total de 12.575,52€ y un tipo de interés del 5.75% y TAE al 8,15%.

Por otro lado, el Banco Ibercaja, con un préstamo a pagar en 72 cuotas y una mensualidad de 164,55€, un tipo de interés del 5,75% y un TAE de 5,92%, el total a pagar es de 11.847,60€. [47]

VOY A CALCULAR DEL PRÉSTAMO QUE NECESITO:  La cuota  El capital

CAPITAL: 10.000,00 €

PERIODICIDAD: Mensual

PLAZO: años: 6 meses: 0

TIPO DE INTERÉS: 5,75 %

**CALCULAR MI PRÉSTAMO**

### Resultado de la simulación

Cuota: 164,55 euros

TAE: 5,92%

Figura 19. Simulación préstamo Banco Ibercaja. [47]

Por último, el Banco BBVA, el precio final a pagar era el más elevado de todos, 13.013,65€, con un tipo de interés del 8.20% y un TAE al 9,57%, abonando 176,31€ al mes dividido en 72 cuotas. [48]

**176,31€**

Al mes durante: **6 años**

TIN: 8.20 % | TAE: 9.57 %

Comisión de apertura: **2.3 %**

Total a devolver, **13.013,65€**  
sumando capital,  
intereses y gastos:

- i** Sin nómina domiciliada
- i** Sin Cuenta BBVA

**Ver condiciones TAE**

**Solicita 10.000€**

Figura 20. Simulación préstamo Banco BBVA. [48]

Una vez analizados todos los préstamos de cada entidad bancaria, se pueden obtener varias conclusiones. Muchos clientes, la gran mayoría, al elegir un producto o un servicio, se decantan por el que tenga un precio de adquisición mas bajo, en este caso, se ha escogido a la empresa por su experiencia y su trato al cliente. Este hecho, provoca el esfuerzo que

hay que realizar para que los clientes vean *BTB Gym*, como un centro deportivo que cuenta con un personal con gran experiencia en el sector y un trato al cliente diferencial.

## 7. Análisis económico previsional

En este apartado, se va a realizar un estudio económico previsional de los primeros tres años del proyecto.

En la siguiente tabla, se podrá ver el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias que se espera obtener en los tres primeros años.

Tabla 22. Análisis Perdidas y Ganancias previsional BTB Gym.

	Año 1		Año 2		Año 3	
	€	%	€	%	€	%
<b>Ventas</b>	178.065,00 €	100%	237.420,00 €	100%	295.543,10 €	100%
Coste de ventas	64.468,43 €	36,20%	24.457,30 €	10,30%	22.312,04 €	7,55%
<b>Margen bruto</b>	113.596,57 €	63,80%	212.962,70 €	89,70%	273.231,06 €	92,45%
Otros gastos exp	- 10.668,00 €	-5,99%	- 14.798,00 €	-6,23%	- 15.978,00 €	-5,41%
Otros ingresos exp	710,63 €	0,40%	1.080,15 €	0,45%	1.137,00 €	0,38%
Otros resultados	- 29.755,24 €	-16,71%	- 4.605,24 €	-1,94%	4.605,24 €	1,56%
<b>VAB</b>	73.883,96 €	41,49%	194.639,61 €	81,98%	262.995,30 €	88,99%
Gasto personal	- 92.568,00 €	-51,99%	- 92.568,00 €	-38,99%	- 130.872,00 €	-44,28%
<b>EBITDA</b>	- 18.684,05 €	-10,49%	102.071,61 €	42,99%	132.123,30 €	44,71%
Amortizacion y deterioro	- 9.887,68 €	-5,55%	- 9.412,56 €	-3,96%	1.900,05 €	0,64%
Subvenciones	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
<b>BAII (Rdo. explotación)</b>	- 28.571,72 €	-16,05%	92.659,06 €	39,03%	134.023,35 €	45,35%
Ingresos financieros	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos financieros	12.575,52 €	7,06%	12.575,52 €	5,30%	12.575,52 €	4,26%
Otros ingresos y gastos financieros	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>	- 41.147,24 €	-23,11%	80.083,54 €	33,73%	121.447,83 €	41,09%
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	- €	0,00%	- 26.427,57 €	-11,13%	- 40.077,78 €	-13,56%
<b>Resultado del ejercicio</b>	- 41.147,24 €	-23,11%	53.655,97 €	22,60%	81.370,05 €	27,53%

Elaboración propia.

Primero de todo, es necesario comentar que dichos números presentados en la tabla son valores estimados y basándose en estudios y análisis sobre clientes y costes esperados durante tres años.

El análisis del primer año se ha obtenido gracias a los datos numéricos que se han explicado en el apartado número 6 (Presupuesto inicial). Como se puede observar, en el primer año no se obtienen beneficios, si no unas pérdidas de 41.147,24€, correspondientes al 23,11% de las ventas generadas en el primer año. El importe de las ventas se obtiene esperando que el primer año habrá 225 abonados al centro y la cuota a pagar es una media de las cuatro ofrecidas. El resultado obtenido en el primer ejercicio era esperado, ya que en este año inicial es cuando se realizan las grandes inversiones, como la compra del material fitness o la instalación de paneles solares.

Respecto al segundo año, se ve una mejora considerable comparándolo con el primer ejercicio, en dicho ejercicio las pérdidas ocupaban más de un 30% respecto a las ventas, en este segundo periodo se obtiene un beneficio que corresponde al 22%, en términos monetarios son 53.665,97€. Este crecimiento, se debe en gran parte al incremento del INCN (Importe Neto de la Cifra de Negocios), ya que se considera que en el primer año habrán abonados 225 usuarios y en el siguiente ejercicio aumentaría a la cifra de 300 clientes, haciendo una media de las cuatro cuotas diferentes entre todos los clientes, como se ha comentado anteriormente, estos números son datos estimados, porque en un escenario favorable, los 300 clientes que pagan cuota podrían optar por escoger la cuota de sesiones ilimitadas y, por lo tanto, serían más beneficios de los esperados, del mismo modo que si el escenario es el menos optimista, los ingresos serían más inferiores.

Por otro lado, el coste de ventas también se ha visto disminuido en más de 40.000€, esto es debido a que el primer año la inversión en material fitness fue de 43.260€ aproximadamente, y en el segundo año se espera renovar el equipamiento tan solo en 3.600€ y adquirir un nuevo monitor. El equipamiento fitness y el monitor se adquieren en la misma empresa que se adquirieron en el primer año, ya que los resultados son muy buenos. Los materiales que se han decidido adquirir en el segundo año, que se podrán ver más adelante, han sido basándose en experiencia propia y analizando cuales son los materiales más utilizados en un gimnasio de *CrossFit* visitando un blog muy conocido de esta práctica deportiva. [49]

En la siguiente tabla se pueden observar las nuevas adquisiciones en material fitness y equipamiento electrónico.

Tabla 23. Nuevo equipamiento 2º año.

Barras	1.310,00 €	4 barras de 20 kg/2 barras de 15 kg
Cierres	47,60 €	6 cierres
Discos	878,80 €	4 discos de 10 kg/4 discos de 15 kg/ 4 discos de 20 kg
Mancuernas	1.006,40 €	4 mancuernas de 10 kg/4 mancuernas de 15 kg/ 4 mancuernas de 20 kg/2 mancuernas de 22,5 kg/2 mancuernas de 25 kg
Soporte Barras	179,00 €	1 soporte de barras
Bandas	179,00 €	1 banda de 180 cm
Monitor	199,00 €	1 monitor
<b>Total</b>	<b>3.799,80 €</b>	

*Elaboración propia.*

Otro de los cambios que provoca el gran crecimiento es la mejora del VAB (Valor Añadido Bruto) se debe en gran parte, a la inversión inicial que se realizó en el primer año, como la instalación de paneles solares, por ello, la reducción de más de 25.000€ en el epígrafe

“Otros resultados”. A pesar de que los gastos de explotación han experimentado un crecimiento de más de 4500€, debido a contar con el experto en publicidad y marketing, Adrià Ureña y sus campañas de Facebook, durante 10 meses. Todas estas mejoras provocan un BAII (resultado de explotación positivo), pasando de un BAII negativo a uno de 92.659€.

Respecto al tercer año presentado en la tabla, es el ejercicio en el que más ventas se generan y es por dos motivos. En primer lugar, porque la intención es tener 350 usuarios, son cincuenta más que el ejercicio anterior. No se pretende llegar a más usuarios porque se quiere dar un servicio íntegro y completo a los que están ya abonados. Como dice *Alejandro Micó*, cofundador de la empresa *Sunalizer*: “Hay que focalizar y centrarse en un área, y, en dicha área, demostrar la diferencia y ser los mejores, el foco es lo importante”. [50]

Por dicho motivo se pretende centrar todos los esfuerzos en los 350 usuarios abonados, y en base a este hecho, potenciar a la clientela a ir más frecuentemente al gimnasio. Aquí viene el segundo motivo, cambiar la dinámica y conseguir que el 50% de los usuarios estén disfrutando la cuota de sesiones ilimitadas y que inviten a más amigos y familiares, haciendo ver que la intención de la empresa es que acudan a entrenar por un menor precio.

En este tercer periodo, se continúa la tendencia del segundo ejercicio, ya que el coste de ventas es inferior al del año anterior y provoca un mejor Margen Bruto. En el tercer año, se prevé hacer una pequeña adquisición de material fitness, basándose en el blog anteriormente mencionado y en la propia experiencia, este coste de material se traduce en 1.470,70€. En la siguiente tabla se podrá ver el material adquirido.

Tabla 24. Nuevo equipamiento 3º año.

Kettlebell	354,50 €	1 kettlebell 8kg/1 kettlebell 12kg/1 kettlebell 16kg/1 kettlebell 20kg/1 kettlebell 24kg
Wall Ball	679,20 €	4 wall ball 7kg/ 4 wall ball 9kg
Combas	258,00 €	20 combas
Banda	179,00 €	1 banda 180 cm
<b>Total</b>	<b>1.470,70 €</b>	

*Elaboración propia.*

La mejora del VAB es provocada por el incremento del INCN, anteriormente mencionado, dado que los gastos de explotación se han visto levemente ampliados, por contar con los servicios de Adrià Ureña durante 12 meses. El EBITDA, continúa creciendo y teniendo mejores números, a pesar de que la propuesta en el tercer año es subir el sueldo a todos los trabajadores en 600€ al mes, por ello el gasto personal se ha visto ampliado en gran medida. Esta subida de sueldo se debe a cumplir con la política de empresa, se entiende que los empleados tienen sus necesidades y quieren ser reconocidos y obtener éxito profesional, como decía el psicólogo *Abraham Maslow*, personaje estudiado en el primer año en la asignatura Introducción a la Administración de Empresas tutorizado por el

profesor *Gonzalo Grao*, el alcance del éxito personal se encuentra en el quinto nivel de las necesidades de los empleados, y dicho éxito puede pasar por un ascenso o por en reconocimiento de su trabajo demostrado en un aumento de sueldo en la nómina. [51] El resto de los niveles presentados en la *Pirámide de Maslow*, se dan por conseguidos, ya que establecer un buen clima de trabajo entre el personal es una de las bases de la cultura de la empresa.

A continuación, en la figura se puede ver la pirámide de Maslow con las necesidades de las personas y sus respectivos niveles.

### Los 5 niveles de la pirámide de Maslow son los siguientes:



Figura 21. Pirámide de Maslow. [51]

Asimismo, es necesario comentar el crecimiento del resultado neto después de impuestos, gracias, en gran mayoría, al incremento del INCN, aumentando en más del doble respecto al año anterior. En este último periodo se obtiene un beneficio de 81.370,05, que equivale al 27,53% del INCN, por lo tanto, ha aumentado en un 5% respecto al año anterior.

Con esta previsión de los tres primeros años, y supuesto que a partir del tercero se mantiene la actividad en las mismas condiciones, tenemos una primera aproximación a los flujos de caja libres que generaría la inversión en un horizonte temporal de 10 años. Como puede apreciarse, en la tabla de flujos de caja libres, la inversión se recuperaría en el tercer año, y el Valor Actual Neto, para un coste de capital igual al TAE del préstamo solicitado, el 8,15%, sería de 447.498, 24 €.

Tabla 25. Flujos de caja libres.

Año	Cobros P	Pagos P	BAI	Impuestos	FC Libres
0					-72.512,22
1	178.065,00	196.749,05	-41.147,24	0,00	-18.684,05
2	237.420,00	135.348,39	80.083,34	20.020,84	82.050,78
3	295.543,10	163.419,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
4	295.544,10	163.420,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
5	295.545,10	163.421,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
6	295.546,10	163.422,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
7	295.547,10	163.423,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
8	295.548,10	163.424,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
9	295.549,10	163.425,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34
10	295.550,10	163.426,80	121.447,83	30.361,96	101.761,34

Elaboración propia.

Estos resultados están, obviamente condicionados por nuestras hipótesis de clientes, 350 a partir del tercer año, siendo el primer año el 64% de esa cifra y el segundo año el 85%. Y de precios, con una cuota anual media de 840, con rebajas los dos primeros años de funcionamiento del 10% aproximadamente.

Para analizar el efecto de los cambios en estas dos variables en los índices de rentabilidad de la inversión y, en consecuencia, poder evaluar el riesgo de la misma, hemos realizado un análisis de simulación basado en la aleatorización del número de clientes, que consideraremos una variable aleatoria normal de media 350 y desviación típica 25, en tres escenarios de precios distintos: uno pesimista, con precios el 70% de los previstos, uno medio con precios el 85% de los previstos y otro optimista, con los precios estimados en nuestro análisis.

Tabla 26. Valor del VAN para diferentes escenarios.

	Pesimista	Media	Normal
Media	30.541,72	233.959,55	446.240,48
Error típico	3.010,57	3.531,17	4.141,75
Mediana	32.525,81	231.637,56	448.233,89
Moda	#N/D	#N/D	#N/D
Desviación estándar	30.255,82	35.487,85	41.624,03
Varianza de la muestra	915.414.744,10	1.259.387.726,97	1.732.559.583,17
Curtosis	-0,64	-0,23	-0,05
Coefficiente de asimetría	-0,01	0,04	-0,22
Rango	129.059,50	172.202,72	198.289,38
Mínimo	-36.783,63	156.683,77	336.936,06
Máximo	92.275,87	328.886,49	535.225,44
Suma	3.084.713,63	23.629.914,97	45.070.288,03
Cuenta	101	101	101

Elaboración propia

Solo en el escenario de precios pesimista el VAN podría ser negativo, con una probabilidad del 15,64% de que el VAN sea negativo, en los otros dos escenarios el valor del VAN se mantiene siempre positivo. El resultado de la simulación nos muestra que tenemos margen de maniobra suficiente para abordar una política de precios más agresiva si las circunstancias así lo aconsejaran. La única variable que condicionará la viabilidad del proyecto es el número de clientes, aunque también existe un cierto margen de maniobra pues si a partir del tercer año se mantiene por encima de los 240, aproximadamente el 70 % de los previstos, el proyecto empresarial continuaría siendo viable en la hipótesis de precios de partida.

## 8. Funcionamiento y estimaciones

En este último apartado, se mencionará como se va a llevar a cabo las clases del centro deportivo y cómo será el funcionamiento de la aplicación para las reservas de las clases. Por último, se realizará una estimación de los ingresos que se esperan obtener, explicando las diferentes cuotas que se van a ofrecer a los clientes.

### 8.1. Gestión de reservas

Actualmente, la gran mayoría de centros deportivos recurren al sistema de reservas de clases para que los clientes puedan acudir al recinto. En la Comunidad Valenciana, varias son las cadenas de gimnasios con más abonados de la comunidad como Forma Sport o Brooklyn Fitboxing, mencionados anteriormente ha sido la última en sumarse a esta iniciativa, obligando a los clientes a reservar, por las tardes, para poder asistir a los diferentes centros. [52]

Esta nueva tendencia, es provocada por dos motivos principales, debido a la pandemia COVID-19 citada anteriormente, para evitar aglomeraciones y la propagación del virus, como aconsejaron los Gestores Deportivos Profesionales de la Asociación de la Comunidad Valenciana meses después de abandonar el confinamiento. [53]

Y el otro motivo es por dar un servicio mejor a los clientes y programar las clases o actividades según los usuarios que vayan a acudir, dando un trato más cercano y profesional.

Una vez analizada esta idea, *BTB GYM*, pretende seguir con dicha tendencia. El propósito es que los clientes que quieran asistir al centro tengan que reservar las clases a las que quieran acudir, dando la oportunidad de cancelar la clase hasta una hora antes de que empiece, así permiten a otros clientes que estén esperando realizar la clase. Las clases de Crosstraining tendrán un aforo de 20 personas, las de Spinning de 10 personas, del mismo modo que en pilates, 10 personas.

Los clientes tendrán que reservar con antelación las clases a las que quieren acudir, ya que, en caso de intentar reservar una hora antes del comienzo de la clase, es posible que las plazas estén completas. De esta forma, tienen la posibilidad de apuntarse a la lista de espera, la cual indicará en cada momento la posición en la que se encuentran en dicha lista

para poder estimar si tendrán la posibilidad de acudir a la clase o no.

Las clases estarán repartidas durante toda la semana de lunes a viernes desde las 7:30 hasta las 20:45, que será la última clase, cada día tendrá un total de 17 sesiones. Los sábados el centro permanecerá abierto pero la primera clase empezará a las 8:45 y la última a las 18:30, con un total de 7 sesiones. La clase que más predomina es la de Crosstraining, ya que se prevé que va a tener más demanda respecto al resto.

A continuación, se muestra una tabla con el calendario de las clases que se ha diseñado para los clientes.

Tabla 27. Calendario clases BTB Gym.

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
7:30	Crosstraining	Pilates	Crosstraining	Pilates	Crosstraining	
8:45	Crosstraining	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Crosstraining	Crosstraining
10:00	Spinning	Spinning	Crosstraining	Spinning	Spinning	Spinning
11:15	Crosstraining	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Crosstraining	Pilates
12:30	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Crosstraining
14:00	Spinning	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Spinning	
15:45	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	
16:30	Spinning	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Spinning	Crosstraining
16:45	Crosstraining	Pilates	Crosstraining	Pilates	Crosstraining	
17:30	Pilates	Spinning	Pilates	Spinning	Pilates	Spinning
17:45	Spinning	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Crosstraining	
18:30	Crosstraining	Pilates	Crosstraining	Pilates	Spinning	Crosstraining
18:45	Pilates	Spinning	Pilates	Spinning	Pilates	
19:30	Crosstraining	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Crosstraining	
19:45	Pilates	Spinning	Pilates	Spinning	Pilates	
20:30	Spinning	Pilates	Crosstraining	Pilates	Spinning	
20:45	Crosstraining	Crosstraining	Spinning	Crosstraining	Crosstraining	

Elaboración propia.

## 8.2. Estimación de ingresos

Como se ha citado anteriormente, se pretenden ofrecer diferentes bonos a los clientes con relación al número de veces que pueden asistir en un mes al centro, es decir, unos bonos tendrán más sesiones al mes que otros, en la siguiente tabla se detallan las ofertas.

Tabla 28. Precios de los diferentes bonos

	Precio	Descuentos para familias	Descuentos amigos
10 sesiones al mes	50,95 €	43,30 €	45,85 €
15 sesiones al mes	60,95 €	51,80 €	54,85 €
20 sesiones al mes	70,95 €	56,75 €	60,30 €
Ilimitadas sesiones al mes	80,95 €	64,75 €	68,80 €

Elaboración propia.

En la tabla se pueden observar cuatro tipos de bonos con una diferencia de 10€ cada uno. El primer bono son 50,95€ y el cliente puede disfrutar de 10 sesiones al mes, pudiendo realizarlas en el momento que el cliente desee. El siguiente bono consta de 15 sesiones y cuesta 60,95€. Posteriormente, está disponible el bono de 20 sesiones al mes a un precio de 70,95€ y por último, la opción en la que los clientes pueden ir las veces que deseen al centro, costando 80,95€.

Respecto a los descuentos, en los dos primeros bonos se ofrece un descuento del 15% para familias, es decir, todos los integrantes de la familia que estén apuntados al gimnasio tendrán un descuento del 15% en el bono escogido, ya sea el de 10 o 15 sesiones al mes. En cambio, para estos mismos bonos, tendrán un descuento del 10% si un cliente consigue que un amigo se apunte al gimnasio, disfrutando ambos del descuento proporcionado. Por otro lado, se encuentran los bonos con más sesiones y, por tanto, mayor precio. En este caso, todos los miembros de la misma familia apuntados al gimnasio disfrutarán de un 20% de descuento sobre la cuota de los bonos de 20 sesiones e ilimitados. Sin embargo, en caso de que un cliente que ha adquirido el bono de 20 sesiones o el ilimitado, invita a un amigo y este finalmente se apunta, obtendrán ambos un descuento del 15% sobre la cuota.

Por otro lado, existe la opción de asistir al centro de manera periódica, en este caso, se debería abonar el precio de una sesión el mismo día que se realiza, corresponde a 8,99€, aunque la primera clase para clientes nuevos es gratis.

Para concluir, los precios han sido establecidos basándose en las cuotas de los gimnasios boutique. Teniendo en cuenta que hay un aforo permitido para cada tipo de actividad, 15 personas en Crosstraining, 10 personas para Spinning y 15 personas para la clase de estiramientos, se espera obtener en el primer año de la apertura del centro alrededor de 225 abonados al gimnasio.

## 9. Conclusiones

A lo largo del proyecto se han llevado a cabo varios análisis y estudios que ayudan a ver una serie de posibles resultados que se van a obtener y conclusiones que se realizan con dicho proyecto.

En primer lugar, queda constancia que el deporte cada vez tiene más aficionados y realizar un proyecto en este sector, en la mayoría de los casos, es sinónimo de éxito, ya sea a corto o a largo plazo. Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto consiste en estudiar la viabilidad de la apertura de un centro multideportivo. La actual tendencia, y cada vez más creciente, es la práctica del deporte entre los ciudadanos, y una de las maneras más sencillas y a la que más suele recurrir la sociedad para hacer ejercicio, según los análisis mostrados, es acudir a un centro deportivo, debido a la comodidad y compromiso que conlleva. Este aspecto favorece en gran medida al proyecto mostrado en el TFG. Uno de los objetivos principales era analizar datos del sector deportivo a nivel nacional y provincial, por lo tanto, el dato mencionado anteriormente es un hecho de este tipo de objetivo. Además de analizar la demanda de los ciudadanos por los gimnasios o la cantidad de gimnasios abiertos y creados en los últimos tiempos, se ha conocido el empleo que puede

proporcionar el sector deportivo.

Por otro lado, gracias al estudio conseguido a través de datos secundarios, sobre el número de centros en funcionamiento según la cadena de gimnasio, se ha podido conocer a la competencia, cuáles son los servicios que prestan y cuantos centros tienen abiertos. De esta forma, se analizan sus debilidades y fortalezas, para poder actuar correctamente ante futuras circunstancias.

Asimismo, otro de los propósitos que se pretendía alcanzar es realizar un estudio de la ubicación donde se va a crear el centro. La idea contemplada respecto a la localización, era ubicarla próxima a la zona de estudiantes, es decir, en la ciudad universitaria. Gracias a un estudio de mercado realizado sobre los diferentes locales disponibles en la ciudad de Valencia, se ha decidido alquilar un local en el Paseo de las Facultats 3, debido a sus características tanto de tamaño como precio y localización.

Así pues, en el presente trabajo se ha logrado realizar el análisis de los clientes potenciales para poder evaluar la viabilidad del proyecto. Este objetivo se ha alcanzado gracias a la realización de una encuesta a una pequeña parte de la sociedad conociendo cuales son las características que debe tener un gimnasio para que les resulte atractivo acudir.

Por último, se han realizado cálculos sobre los costes que se van a asumir, dichos costes han posibilitado la obtención y el ajuste de las diferentes cuotas a ofrecer a los clientes, otro de los propósitos que se querían conseguir. Por otro lado, se ha podido demostrar que, cumpliendo los objetivos que se pretenden alcanzar en los tres primeros años, la apertura del centro sería una operación viable, reportando beneficios desde el segundo año.

El objeto del presente TFG es estudiar la viabilidad económico-financiera de un centro multideportivo, cumpliendo una serie de objetivos, mencionados anteriormente, que ayudan a conocer si el proyecto finalmente va a resultar rentable o no. Las conclusiones que se pueden obtener respecto a la viabilidad son favorables, dado que se podrían alcanzar una gran cantidad de beneficios, a largo plazo, llevando a cabo este proyecto. Estos beneficios se verían reflejados pasado un año y medio después de la apertura, asumiendo que no es la situación más ventajosa ni la más desfavorable.

La probabilidad de saber lo que puede suceder en el mercado es muy baja, no importa en qué tipo de sector, un ejemplo muy cercano y sencillo es la pandemia COVID-19 que aún sigue patente en la sociedad y ha sacudido a muchas empresas, tanto grandes como pequeñas. Ante este tipo de situaciones, aunque es muy difícil preverlas, hay que estar siempre preparado. Una de las soluciones ante semejantes tesituras, es haber tenidos buenos resultados en años anteriores respecto a lo económico por un posible cierre durante meses. Un ejemplo práctico, el mánager *Joaquín Toyos* del centro deportivo anteriormente mencionado *Play Gym*, comentó lo siguiente: “Gracias a los resultados e

ingresos que tuvimos los dos últimos años, el cierre del gimnasio durante más de tres meses no nos ha hecho tanto daño”. [54]

El caso que se ha comentado anteriormente es un gran ejemplo a seguir, dado que, en octubre de 2021, *Play Gym* abrirá otro centro, en plena pandemia COVID-19, un gran significativo de que hacen las cosas correctamente y los clientes están satisfechos. Dicho centro se va a tomar como referencia y ejemplo para el proyecto, ya que, viendo sus resultados, se puede estar seguro de que han tenido mucho éxito durante los últimos años.

Como conclusión también se va a tener en cuenta a las declaraciones del cofundador de la empresa *Sunalizer*, *Alejandro Mico*. [5]

Dicha empresa se ha mencionado varias veces anteriormente, es una empresa comparadora de presupuestos, ahora mismo se encuentra en Valencia, en el edificio Lanzadera, un centro de negocios acelerador de empresas, en el que las start-ups aprenden todos los conocimientos necesarios para que sus negocios triunfen. [55]

El responsable de la empresa respondió a una serie de preguntas, después de las respuestas obtenidas se ha podido analizar dichas respuestas y sacar conclusiones para el proyecto, *Alejandro Micó* no creó solo este proyecto, si no que tiene un socio responsable de la empresa en Brasil llamado *Diego Loureiro* [56].

Ambos aprovecharon el momento para dar entrada a un nuevo negocio. Esto fue gracias a su anticipación frente al resto, ya que en ese momento había una necesidad de mercado en el sector de las energías renovables que nadie había explotado y decidieron coger las riendas para construir una oportunidad de negocio que, en gran parte, ayuda a los clientes que pretenden instalar paneles solares en sus residencias y negocios como es el caso de *BTB Gym*.

Es importante destacar los problemas o desventajas que indica del director de la compañía “*el mayor problema no era el dinero. Sino más bien el hecho de darnos a conocer, de encontrar instaladoras que quisieran formar parte del proyecto sin tener ningún tipo de valoración o recomendación como empresa comparadora.*” Esta declaración de *Alejandro Micó*, hace ver lo importante que es darse a conocer en el mercado, tener una buena publicidad y, sobre todo, que los clientes estén cómodos y satisfechos con el servicio ofrecido, de este modo recomendarán la empresa a más contactos, un hecho al que el máximo responsable de *Sunalizer*, da mucha importancia como se puede ver en la cuarta pregunta.

Respecto a los tres hechos importantes para tener éxito en un negocio, unos de los puntos a tener en cuenta es plantearse siempre la parte negativa para tener cubiertas todas las alternativas que pueden surgir. Como dice *Alejandro Micó*, cada cliente tiene una personalidad y cada uno busca unas necesidades, por tanto, van a haber múltiples objeciones planteadas por los clientes que deben ser solventadas con la mayor brevedad posible. Los tres puntos que ha mencionado el director de la empresa son los siguientes.

- Persistencia sabiendo que las cosas cuestan más de lo que se piensa.
- Plantearse siempre la parte negativa para poder solventarla antes de que ocurra.
- Capacidad de resolución de problemas.

Son tres hechos que se van a tener siempre presentes para intentar lograr el éxito del proyecto, dado que la empresa *Sunalizer* es un ejemplo de superación ante escenarios negativos y un referente del cual se pueden aprender muchas cosas. Es realidad que al que más importancia se le ha prestado es al punto dos (Plantearse siempre la parte negativa para poder solventarla antes de que ocurra), dado que los clientes son los que aportan resultados, tanto positivos como negativos, por ello hay que tener todos los escenarios y objeciones planteados para poder resolverlos cuanto antes. Uno de los principios del proyecto es el cuidado y la atención al cliente para satisfacer sus problemas y amoldarse a ellos, de esta forma, se cumplirán las necesidades y deseos de los usuarios.

## Referencias

- [1] I. García, «888sport,» 11 Mayo 2020. [En línea]. Available: <https://www.888sport.es/blog/deportes-mas-practicados>.
- [2] C. Games, «Crossfit Games 2021,» 4 Enero 2021. [En línea]. Available: <https://games.crossfit.com/>.
- [3] M. L. Egea, «Palco23,» 18 Mayo 2021. [En línea]. Available: <https://www.palco23.com/fitness/crossfit-retoma-su-expansion-en-espana-con-once-nuevos-boxes-en-el-pais.html>.
- [4] A. A. Peinado, «AS,» 24 Julio 2019. [En línea]. Available: [https://as-com.cdn.ampproject.org/v/s/as.com/opinion/2019/07/24/blogs/1563985838\\_885486.amp.html?amp\\_js\\_v=a6&amp\\_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFAQrABllACAw%3D%3D#aoh=16302581308257&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_tf=De%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fa](https://as-com.cdn.ampproject.org/v/s/as.com/opinion/2019/07/24/blogs/1563985838_885486.amp.html?amp_js_v=a6&amp_gsa=1&usqp=mq331AQKKAFAQrABllACAw%3D%3D#aoh=16302581308257&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_tf=De%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fa).
- [5] F. Crossfit, «Workouts Crossfit,» 12 Febrero 2021. [En línea]. Available: <https://www.fullcrossfit.com/crossfit-ejercicios>.
- [6] J. A. García, «Feel Crossfit,» 10 Agosto 2017. [En línea]. Available: <https://feelcrossfit.com/crossfit-hero-wods-cuales/>.
- [7] Mundodeportivo, «Mundodeportivo,» 18 Diciembre 2015. [En línea]. Available: <https://www.mundodeportivo.com/otros-deportes/20151218/30893582720/sube-9-2-gente-que-hace-deporte-en-espana-un-13-3-mas-entre-las-mujeres.html>.
- [8] L. d. Deporte, «Consejo Superior de Deportes del Gobierno,» 20 Junio 2013. [En línea]. Available: <https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion/legislacion-basica/ley-del-deporte>.
- [9] Statista, «Statista,» 10 Septiembre 2020. [En línea]. Available: <https://es.statista.com/temas/6047/el-sector-del-fitness-en-espana/>.
- [10] A. García, «Statista,» 20 Octubre 2020. [En línea]. Available: <https://es.statista.com/estadisticas/569644/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-un-gimnasio/>.
- [11] M. d. C. y. Deporte, «Anuario de estadísticas deportivas,» 30 Mayo 2019. [En línea]. Available: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>.
- [12] M. Arjona, «CMDSPORT,» 19 Octubre 2019. [En línea]. Available: <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/fitness-espanol-firma-nuevo-record-aperturas-gimnasios/>.
- [13] A. Diaz, «Statista,» 22 Octubre 2020. [En línea]. Available: <https://es.statista.com/estadisticas/611851/principales-cadenas-de-gimnasios-en-espana-por-numero-de-centros/>.
- [14] Riber Center, «Riber center,» 14 Febrero 2021. [En línea]. Available: <https://ribercenter.es/>.
- [15] A. B. Fernández, «Linkedin,» 14 Febrero 2021. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/in/antoniobermejofisioterapeuta/>.

- [16] A. G. Andrés, «La Razón,» 11 Mayo 2020. [En línea]. Available: <https://www.larazon.es/comunidad-valenciana/20200511/abhisqprbc7xh7xpuy24jinv4.html>.
- [17] Brooklyn Fitboxing, «Brooklyn Fitboxing,» 16 Mayo 2021. [En línea]. Available: <https://www.brooklynfitboxing.com/public/es/es-es/>.
- [18] VivaGym, «VivaGym,» 16 Mayo 2021. [En línea]. Available: <https://www.vivagym.es/>.
- [19] Altafit Gym Club, «Altafit Gym Club,» 16 Mayo 2021. [En línea]. Available: <https://altafitgymclub.com/>.
- [20] Mcfit, «Mcfit Valencia,» 9 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://www.mcfite.com/es/>.
- [21] Forma Sport, «Forma Sport Valencia,» 9 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://forma-sport.provis.es/Public/ProcesoAlta/PasoSeleccionCuota.aspx>.
- [22] Los mejores de Valencia, «Los mejores de Valencia,» 01 Enero 2021. [En línea]. Available: <https://mejoresvalencia.com/los-mejores-gimnasios-de-valencia/>.
- [23] Play Gym, «Play Gym,» 16 Mayo 2021. [En línea]. Available: <http://playgym.es/>.
- [24] Distrito New Balance, «Distrito New Balance Valencia,» 25 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://distritoestudio.com/>.
- [25] A. Ureña, «LinkedIn,» 21 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/in/adriaurenya/>.
- [26] L. d. emprendedor, «Boe,» 28 Septiembre 2013. [En línea]. Available: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-10074>.
- [27] Marca, «El gasto en deporte de los españoles aumentó antes de la pandemia,» 31 Julio 2020. [En línea]. Available: <https://www.marca.com/polideportivo/2020/07/31/5f23deaa22601d40388b45f8.html>.
- [28] PWC, «Difussionsport,» 14 Octubre 2020. [En línea]. Available: <https://www.diffussionsport.com/wp-content/uploads/2020/10/informe-pwc-consumer-insights-survey-2020-espana.pdf>.
- [29] E. Español, «El deporte femenino sigue creciendo de la mano de Iberdrola,» 14 Marzo 2019. [En línea]. Available: <https://www.elespanol.com/branded/deporte-femenino-espana/>.
- [30] L. Fitness, «El mercado del Fitness en España,» <https://gimnasiaerca.es/wp-content/uploads/2019/04/informe-completo-2018-fitnes.pdf>, 2018.
- [31] «Assault Air Bike,» 15 Diciembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.assaultbike.es/producto/assault-air-bike-classic/>.
- [32] L. Soriano, «Las provincias,» 26 Agosto 2020. [En línea]. Available: <https://www.lasprovincias.es/valencia-ciudad/gimnasios-blindan-virus-20200825194617-nt.html>.
- [33] J. M. Grau, 9 Noviembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.informacion.es/alicante/2020/11/09/gimnasios-agravan-situacion-prohibicion-duchas-22722831.html>.
- [34] A. M. Vita, «El País,» 25 Noviembre 2020. [En línea]. Available: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/fortunas/1606151043\\_866311.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/fortunas/1606151043_866311.html).

- [35] M. Guadalajara, «Las Provincias,» 29 Enero 2021. [En línea]. Available: <https://www.lasprovincias.es/valencia-ciudad/vemos-jardin-turia-20210129010615-ntvo.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>.
- [36] DYEP, «DYEP,» 21 06 2021. [En línea]. Available: <https://www.dyep.es/>.
- [37] Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados, «Ranking de Empresas,» 03 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4764.html>.
- [38] FULL CROSSFIT, «FULL CROSSFIT,» 27 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://www.fullcrossfit.com/precios-crossfit-valencia>.
- [39] Solicom, «Solicom,» 27 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://solicom.net/boutique/cuanto-cuesta-montar-un-box-de-crossfit/>.
- [40] R. Inmobiliaria, «Idealista,» 16 Diciembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.idealista.com/inmueble/29689160/>.
- [41] G. Valenciana, «GVA,» 14 Enero 2021. [En línea]. Available: [https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id\\_proc=19476#p\\_0](https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=19476#p_0).
- [42] Boletín Oficial del Estado, «B.O.E,» 27 Junio 2021. [En línea]. Available: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1960-10906#adiecisiete>.
- [43] Sunalizer, «Sunalizer,» 27 Junio 2021. [En línea]. Available: <https://www.sunalizer.es/>.
- [44] Prozis.Group, «Prozis,» 4 Febrero 2021. [En línea]. Available: <https://www.prozis.com/es/es/prozis/100-real-whey-protein-1000-g>.
- [45] «Infoautonomos,» 11 Diciembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>.
- [46] Banco Santander, «Simulador préstamos Banco Santander,» 12 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>.
- [47] Banco Ibercaja, «Simulador Prestámos Banco Ibercaja,» 12 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.ibercaja.es/simuladores/prestamos/>.
- [48] Banco BBVA, «Simulador préstamos Banco BBVA,» 12 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.bbva.es/personas/productos/prestamos/simulador-prestamos-personales.html>.
- [49] Blog BeWe, «BeWe,» 27 Abril 2019. [En línea]. Available: <https://blog.bewe.io/materiales-para-hacer-crossfit-los-10-mas-usados>.
- [50] A. M. Torró, «Linkedin,» 15 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/in/alejandromico/>.
- [51] A. Maslow, «Economipedia,» 29 Julio 2021. [En línea]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html..>
- [52] «Forma Sport,» 16 Noviembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.forma-sport.com/reservas/>.
- [53] V. Carbonell, «GEPACV,» 21 Abril 2020. [En línea]. Available: <http://www.gepacv.org/wp-content/uploads/2020/04/60-MEDIDAS-PARA-QUE-TU-GIMNASIO-SOBREVIVA-A-LA-PANDEMIA.pdf>.
- [54] J. Toyos, «Linkedin,» 27 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/in/joaqu%C3%ADn-toyos-alvarez-0a22a9160/>.

- [55] Lanzadera, «Lanzadera,» 27 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://lanzadera.es/>.
- [56] D. Loureiro, «Linkedin,» 28 Agosto 2021. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/in/diegoloureiro/>.